Christian Ceconi

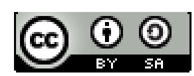
Kirchliche Personalführung am Beispiel der Jahresgespräche

Eine kirchentheoretische Reflexion



Christian Ceconi

Kirchliche Personalführung am Beispiel der Jahresgespräche



erschienen im Universitätsverlag Göttingen 2015

Christian Ceconi

Kirchliche Personalführung am Beispiel der Jahresgespräche

Eine kirchentheoretische Reflexion



Universitätsverlag Göttingen
2015

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Anschrift des Autors
Christian Ceconi
E-Mail: christian@ceconi.de

Satz und Layout: Jan Kaluza
Grafiken auf den Seiten 135, 138, 141 und 144: Arnd Rüttger, kobold-layout.de
Umschlaggestaltung: Jutta Pabst
Titelabbildung: Burger Mediendesign | Tobias Burger

http://univerlag.uni-goettingen.de
ISBN: 978-3-86395-181-8

Dank

Die vorliegende Studie wurde bei der Georg-August-Universität Göttingen im April 2013 eingereicht und als Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Theologischen Fakultät angenommen. Der Tag der mündlichen Prüfung war der 13. Juni 2013. Ich danke allen Mitgliedern der Fakultät, insbesondere denjenigen, die an der mündlichen Prüfung mitgewirkt haben. Mein besonderer Dank gilt Prof. Dr. Jan Hermelink, der die Studie betreut und den Entstehungsprozess über viele Jahre begleitet hat. Den erschließenden und motivierenden Diskussionen mit ihm, seiner beharrlichen Nachfrage und seiner wohlwollenden Ermutigung ist die Fertigstellung überhaupt erst zu verdanken. Außerdem danke ich Prof. Dr. Bernd Schröder für die Erstellung des Zweitgutachtens sowie für seine interessierte Begleitung im Rahmen des Prüfungsprozesses.

Danken möchte ich außerdem den Kolleginnen und Kollegen der praktisch-theologischen Sozietät, die über die Jahre einen produktiv-inspirierenden Resonanzraum boten und das Nachdenken über das Thema kirchliche Personalführung auf vielerlei Weise anregten. Die Gespräche in den Kaffeepausen boten die seelsorgliche Entlastung und Ermutigung, ohne die eine solche Arbeit vermutlich nicht erstellt werden kann. Die Treffen in der trinationalen Sozietät mit den Kolleginnen und Kollegen aus Basel und Utrecht weiteten den Horizont über nationale Grenzen hinaus und stellten neue Zusammenhänge her. Auch dafür allen Beteiligten herzlichen Dank!

Schließlich danke ich Prof. Dr. Ingrid Lukatis und Prof. Dr. Wolfgang Lukatis sowie Prof. Dr. Heinrich Grosse, die in der inspirierenden Atmosphäre des Pastoralsoziologischen Instituts der Evangelischen Fachhochschule Hannover den Ball ins Rollen brachten.

Der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Hannovers und der Evangelischen Kirche in Deutschland danke ich für die finanzielle Unterstützung bei der Drucklegung.

Es gibt mehr als eine Phase in der Entstehung einer Dissertationsschrift, die die Familie in ihrer Fähigkeit zu Empathie und Geduld in besonderer Weise fordert. Das weiss jede und jeder, der an solchen Projekten teilhat. Darum kann der Dank an meine Frau Corinna und unsere Kinder gar nicht groß genug sein. Dass ich während der Erstellung der Arbeit in der Markusgemeinde Hildesheim und im Diakonischen Werk des Kirchenkreises Hildesheim-Sarstedt e.V. ein gleichermaßen inspirierendes wie praktisch-theologisch produktives berufliches Umfeld genießen durfte, empfinde ich im Nachhinein als außerordentliches Privileg.

Toronto, im November 2014

Christian Ceconi

Inhaltsverzeichnis

A Einleitung

1 Thema

Die evangelischen Landeskirchen in Deutschland erleben seit Mitte der 1990er Jahre hinsichtlich ihrer Personalführungspraxis einen Wandel. Dieser Wandel ist Teil der bis heute andauernden Kirchenreformprozesse. Er wird deutlich erkennbar an der Übernahme von Personalführungsinstrumenten aus nicht-kirchlichen Bereichen, insbesondere der Einführung von Jahresgesprächen. In der Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers setzte ab 1996 ein Diskussionsprozess ein, der auch die ekklesiologischen Implikationen solcher Instrumente beleuchtet. Nach der Erprobung im Rahmen eines Pilotprojektes kam es zu einer flächendeckenden Einführung der Jahresgespräche. Heute sind die Jahresgespräche in dieser wie in zahlreichen anderen Landeskirchen fester Bestandteil der kirchlichen Personalführungspraxis. Dabei sind neben dem in Hannover üblichen Begriff Jahresgespräch auch die Bezeichungen Personalentwicklungsgespräch, Mitarbeitendenjahresgespräch oder Orientierungsgespräch gebräuchlich. Die Grundstruktur der Gespräche ist in allen Fällen nahezu identisch: Es handelt sich um ein regelmäßiges, meist jährliches Gespräch zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, in dem nach einem definierten Gesprächsleitfaden die Arbeitssituation und das Aufgabenfeld des jeweiligen Mitarbeitenden systematisch reflektiert wird. Im Rahmen des Gespräches werden Vereinbarungen

über Ziele und Entwicklungsanliegen geschlossen, die als verpflichtend angesehen und beim folgenden Gespräch auf ihre erfolgreiche Umsetzung hin reflektiert werden.

Zu Beginn der Debatte und bis heute wird vielfach diskutiert, ob die Übernahme eines solchen Instrumentes, das sein Herkommen im erwerbswirtschaftlichen Bereich hat, nicht einen Kulturwechsel in der Personalführung, etwa im Sinne einer stärkeren Ökonomisierung der Kirche hervorruft.[1] Natürlich ist die Einführung von Jahresgesprächen wie jede andere Intervention in einem sozialen System nicht ohne Auswirkung. Um aber die Frage zu klären, inwiefern die Jahresgespräche selbst Auslöser solcher Veränderungen waren, bedürfte es in den kommenden Jahren mehrerer vergleichender Untersuchungen. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist diese Frage nicht zu beantworten.

Interessanter und zudem beantwortbar scheint mir vielmehr die Frage, inwiefern in der Diskussion und Einführung der Jahresgespräche selbst eine Veränderung zum Ausdruck kommt: Ist nicht die Einführung eines neuen Personalführungsinstrumentes, noch dazu eines, das originär aus nicht-kirchlichen Zusammenhängen stammt, Ausdruck einer sich verändernden Selbstwahrnehmung und Selbstdeutung der Kirche und ihrer Personalführung, zumindest bei denjenigen, die teilhaben am Leitungshandeln der Kirche? Oder konkreter: Welche Veränderungen in der Selbstwahrnehmung zeichnen sich ab, wenn die vertrauten und eingeführten Instrumente kirchlicher Leitung wie etwa die Visitation zur Bewältigung der vielfachen Anforderungen und Erwartungen an die Kirche nicht mehr auszureichen scheinen?

Während sich die bisherigen Studien und Veröffentlichungen zu dem Thema vor allem mit der Frage nach Nutzen, Legitimation und Funktionsfähigkeit von Jahresgesprächen im kirchlichen Kontext beschäftigen, nehme ich dieses Phänomen aus der stärker grundsätzlichen Perspektive einer kirchentheoretischen Reflexion kirchlicher Personalführung in Blick.

Auf der Basis dieser Reflexion gehe ich der Frage nach: Wie lässt sich die Aufgabe kirchlicher Personalführung modellhaft beschreiben? Welche Spannungsfelder prägen diese Aufgabe aktuell? Das lässt sich an dem Diskurs um die Jahresgespräche beispielhaft zeigen.

[1] Exemplarisch: Karle 2010, 191ff.

2 Fragestellung

Die evangelische Kirche kann sich mangels eines zentralen Lehramtes nur »durch die immer erneute Auslegung ihrer eigenen Lehrgrundlage selbst steuern.«[2] Das ist die kybernetische Grundthese der Kirchentheorie, wie Reiner Preul sie entwirft.

In der kirchlichen Personalführung geschieht genau diese Auslegung praktisch, weil jede Ausgestaltung von bewussten oder unbewussten Selbstdeutungen bestimmt ist, die die einzelnen Akteure ihrem Handeln zugrunde legen. Als Akteure kommen dabei sowohl Personen als auch Personengruppen in Frage, die eine kirchenleitende Funktion ausüben. Zu unterscheiden sind die unterschiedlichen Ebenen dieser Leitungstätigkeit nach dem Bereich ihrer Zuständigkeit (z. B. Gemeinde, Kirchenkreis, Landeskirche).

Insbesondere die Diskussionen um die Angemessenheit der Jahresgespräche als Instrumente kirchlicher Personalführung legen die Frage nahe, inwieweit sich im Zusammenhang mit deren Diskussion und Einführung Veränderungen der Selbstdeutung von Kirche vollziehen. Welche Veränderungen in der Selbstdeutung der Kirche und der kirchlichen Personalführung können beobachtet werden, wenn seit Mitte der 1990-er Jahre Jahresgespräche aus kirchenleitender Sicht an Plausibilität gewinnen? Wie lassen sich diese Veränderungen beschreiben und wie kann der Referenzrahmen aussehen, der zur kirchentheoretischen Einordnung des Phänomens Jahresgespräche beiträgt?

Aufgrund der strukturellen Parallelen wie einem definierten Ablauf, flächendeckendem Einsatz, wechselseitigen Gesprächen, Regelmäßigkeit und abschließender Ergebnissicherung ist es naheliegend, die Visitation als Referenz zur Untersuchung der Jahresgespräche heranzuziehen. Sie ist ein klassisches Instrument kirchlichen Leitungshandelns, von dem aus sich typische Konfliktfelder kirchlichen Leitungshandelns rekonstruieren lassen. Nicht von ungefähr wird in der Debatte um die Jahresgespräche die Visitation immer wieder als Paradigma benannt und sowohl positiv anknüpfend wie auch kritisch abgrenzend als Vergleichspunkt herangezogen.[3]

Es erscheint mir darum naheliegend, anhand der Visitation nach typischen Konfliktfeldern kirchlichen Leitungshandelns zu fragen, um diese dann im Horizont kirchentheoretischer Fragestellungen in einem Modell zu systematisieren. So entsteht ein Bezugsrahmen, der Spannungs- und Konfliktfelder kirchlicher Personalführung beschreibt und in dessen Horizont diskutiert werden kann, wie diese im Diskurs und der Praxis der Jahresgespräche bearbeitet werden. So lässt sich im

---

[2] Preul 1997, 43.

[3] Positiv anknüpfend: Pohlmann 2004. Eine mangelnde Verknüpfung zwischen beiden beklagt: Lasogga und Hahn 2010, 26ff.

Horizont des zu entwickelnden Modells zeigen, welche Veränderungen oder Pointierungen kirchliche Personalführung durch die Jahresgespräche erfährt.

Bezugnehmend auf die These Preuls gehe ich von der Annahme aus, dass in jeglicher Form von Ausgestaltung kirchlicher Personalführung – bewusst oder unbewusst – bestimmte Selbstdeutungen von Kirche zum Tragen kommen. Diese Deutungen bestimmen, welche kirchenrechtlichen, theologischen und soziologischen Konzepte bei der Reform kirchlicher Personalführung zum Tragen kommen. Sie bestimmen wie diese Deutungsmuster miteinander verbunden werden und welche Funktion sie für die darauf bezogenen Konzepte kirchlicher Personalführung haben.

Schließlich beschreibt diese Arbeit modellhaft, wie im Zusammenhang der Diskussion und Einführung der Jahresgespräche die Frage nach der Selbstdeutung der Kirche – hier für den Bereich der hannoverschen Landeskirche – konkret beantwortet wird. Reflektiert wird, welche Spannungs- und Konfliktfelder den Diskurs um die Jahresgespräche bestimmen und wie diese Felder bearbeitet werden.

Sofern sich das am Beispiel der Visitation entwickelte Modell auch im Blick auf die Jahresgespräche gleichermaßen funktionsfähig zeigt, bietet es eine Möglichkeit differierende Auffassungen und Konzepte kirchlicher Personalführung aufeinander zu beziehen und gegebenenfalls wechselseitig anschlussfähig zu machen.

Denn die Abwesenheit eines zentralen Lehramtes und die Pluralität der Selbstdeutungen von Kirche stellen die Frage nach dem integrierenden Moment in verschärfter Weise. Dass diese Frage nicht selten mit einem Verweis auf Schrift und Bekenntnis beantwortet wird, darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass kirchliche Leitung stets auf einer zeit- und ortsgebundenen Auslegung derselben beruht und insofern die Pluralität eine bleibende Herausforderung darstellt, die durch spezifische Spannungs- und Konfliktfelder bestimmt ist, die zum Teil in der Anlage evangelischer Ekklesiologie selbst begründet sind.

Insofern versteht sich diese Arbeit als ein Beitrag zur kirchentheoretischen Deutung und Reflexion kirchlicher Personalführung am Beispiel der Jahresgespräche.

3 Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Der erste Teil dieser Arbeit (Kapitel B) gilt also der Visitation als klassischer Form evangelischer Kirchenleitung.

Anhand einschlägiger theologischer Entwürfe aus jüngerer Zeit einschließlich zweier neuerer Visitationsordnungen rekonstruiere ich typische Konflikt- und Spannungsfelder kirchlichen Leitungshandelns und behandle dabei die einzelnen Entwürfe als exemplarische Modelle, die je auf ihre Weise den Visitationsvorgang interpretieren. Ich vergleiche also nicht die formale Struktur der einzelnen

Visitationsmodelle, sondern die damit verbundenen Absichten und Deutungen des Visitationsgeschehens.

Durch Vergleich und Zusammenschau wird deutlich, welche Spannungs- und Konfliktdimensionen die Diskussion prägen. Dabei wird sich zeigen, dass zunächst verschiedene dichotomische Modelle die Diskussion bestimmen. Ziel scheint dabei nicht selten, die vorhandenen Spannungen in unterschiedliche Richtungen und mit unterschiedlichen Interessen aufzulösen. Dies führt aber letztlich nicht zu einer befriedigenden Lösungen.

In einem Zwischenschritt werden die verschiedenen Konzepte darum ins Gespräch gebracht mit dem Konzept eines dreischichtigen Kirchenbegriffes, wie Hans-Richard Reuter ihn vorschlägt. Durch eine Relecture der Visitationskonzepte mit dem Kirchenbegriff Reuters wird deutlich, dass diese Sichtweise nicht nur bestimmte Spannungen und Grundkonflikte schlüssig erklärt, sondern zudem das Potential birgt, die verschiedenen Deutungen der Visitation aufeinander zu beziehen, indem drei verschiedene Ebenen des Kirchenbegriffes unterschieden werden.

Dieser grundlegende Neuansatz, der sich im Blick auf die Diskussionen um das Verständnis der Visitation als weiterführend und erklärungsfähig erweist, wird darum in einem weiteren Abschnitt (Kapitel C) zu einem Modell entfaltet, das drei Grunddimensionen kirchlicher Personalführung unterscheidet.

Dabei ergeben sich in jeder Dimension unterschiedliche Muster, die Kirche und ihre Personalführung im Horizont der dogmatischen Tradition, im Horizont ihrer Sozialgestalt oder im Horizont der handelnden Akteure, ihres Rollenverständnisses und ihrer wechselseitigen Verständigungsformen zu deuten.

Gebündelt werden die Erkenntnisse in einem Modell, das kirchliche Personalführung als mehrdimensionales Konfliktfeld erschließt und damit einen Analyserahmen für die anschließende Untersuchung des empirischen Materials liefert.

Diese Analyse wird in Kapitel D vorgelegt und umfasst neben einer Untersuchung der synodalen Diskussion über die Einführung der Jahresgespräche in einem zweiten Teil eine weitgehend qualitative Untersuchung der offenen Voten aus der Evaluationsstudie zum Pilotprojekt Personalentwicklungsgespräche.

Dazu wende ich das in Kapitel C entwickelte Modell als strukturierendes Konzept an.

Mit Hilfe dieses Modells werden die Diskussion und der Einsatz des Personalführungsinstrumentes Jahresgespräche hinsichtlich der Grunddimensionen kirchlicher Personalführung analysiert und reflektiert. Das Modell vermittelt zugleich zwischen den verschiedenen Deutungen der Jahresgespräche und den damit verbundenen Selbstdeutungen von Kirche, indem unter Verweis auf die Grunddimensionen Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Konfliktfelder der jeweiligen Deutungsansätze herausgearbeitet werden. Im Sinne der Kirchentheorie wird durch eine wahrnehmende und vergleichende Beschreibung die Reflexion der einzelnen Deutungen ermöglicht.

Die Analysen verfolgen ein dreifaches Ziel:

Zunächst geht es um eine Auswertung der empirischen Daten. Zugrundegelegt werden die Synodenprotokolle der Jahre 1996 bis 2004, sowie die Daten der Evalutionsstudie des Pilotprojektes Personalentwicklungsgespräche. Die darin erkennbaren Deutungen der Jahresgespräche werden rekonstruiert und mit Hilfe des entwickelten Modells systematisiert und in Beziehung zueinander gesetzt. Auf diese Weise trägt die Analyse zur kirchentheoretischen Reflexion des Personalführungsinstrumentes Jahresgespräche bei.

Durch die unterschiedlichen Quellen und die damit verbundene Perspektivdifferenz zwischen landeskirchlicher Kirchenleitung und Kirchenleitung vor Ort werden Unterschiede in den Selbstdeutungen im Feld der kirchlichen Personalführung sichtbar gemacht.

Im Rückbezug auf die Beobachtungen im Feld der Visitation können schließlich auch größere Entwicklungslinien im Bezug auf die der Personalführung zugrundeliegenden Selbstdeutungen skizziert werden.

Schließlich wird – sofern das Modell sich in der Analyse der empirischen Daten als tragfähig erweist – am Ende ein Modell entstanden sein, das zum Einen anschaulich macht unter welchen Aspekten und in welchen Grunddimensionen das Gespräch über die Selbstdeutung der Kirche im Kontext der Jahresgespräche beschrieben und systematisiert werden kann. Zum anderen wird ein Modell zur Verfügung gestellt, dass die reflektierende Auseinandersetzung mit den zur Rede stehenden Selbstdeutungen im Sinne der Kirchentheorie befördert und so die Voraussetzungen für eine kritische Weiterentwicklung kirchlicher Personalführung und deren Praxis liefert.

Gleichzeitig werden anhand der Jahresgespräche exemplarische Erkenntnisse über den Umgang der kirchlichen Organisation mit gegenwärtigen Gestaltungs- und Leitungserfordernissen evangelischer Kirche gewonnen werden. Insofern dient diese Arbeit auch dem Anliegen, einen Beitrag zur Weiterentwicklung einer empirisch gehaltvollen praktisch-theologischen Kirchentheorie zu leisten, die wiederum zur differenzierenden Wahrnehmung kirchlicher Leitungspraxis dienen kann.

Im abschließenden Kapitel E werden die Ergebnisse gebündelt. Dabei wird zum Einen erkennbar wie sich die Wahrnehmung und Deutung der Jahresgespräche aus Sicht der landeskirchenlichen Kirchenleitung und aus Sicht der Kirchenleitung vor Ort unterscheiden. Und darüber hinaus: Wo sich Veränderungen im Verständnis kirchlicher Personalführung gegenüber den an der Visitation gewonnen Einsichten abzeichnen.

Punktuell werden Hinweise gegeben, wo diese Ergebnisse Erkenntnisse aus anderen Arbeiten ergänzen oder bestätigen, die die gegenwärtige Kirchenreform ebenfalls unter dem Gesichtspunkt des Umgangs der kirchlichen Organisation und ihrer Akteure mit den gegenwärtigen Gestaltungserfordernissen evangelischer Kirche zu verstehen suchen.

4 Abgrenzung des Forschungsgegenstandes und Material

In der Auswahl des Quellenmaterials beschränke ich mich in meinen Untersuchungen hinsichtlich der Jahresgespräche auf den Bereich der hannoverschen Landeskirche. Ausschlaggebend für diese Entscheidung ist vor allem die gute Quellenlage und Dokumentation der dortigen Entwicklungen. Ein Blick auf die Einführungskonzepte unterschiedlicher Landeskirchen zeigt[4], dass überall nahezu strukturgleiche Modelle eingeführt werden. Bei allen bestehenden Übereinstimmungen in der Form der Jahresgespräche sind dennoch die Kirchenordnungen und Rahmenbedingungen der Landeskirchen unterschiedlich.[5] Ein umfassender Vergleich würde deshalb den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Zudem ist erwartbar, dass die zu beschreibenden Grundkonflikte und Spannungsfelder in verschiedenen Landeskirchen in ähnlicher Weise, wenn auch in verschiedener Ausprägung vorkommen. Das bedeutet, auch wenn das angestrebte Modell am Beispiel der hannoverschen Landeskirche entwickelt wird, so bietet es doch zugleich das Potential, auf andere landeskirchliche Situationen und Rahmen angewendet werden zu können.

Die zeitliche Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes ergibt sich durch die kirchenpolitischen Entwicklungen[6]:

Zwar ist die Notwendigkeit von Einsparungsmaßnahmen und strukturellen Reformprozessen bereits Ende der 1980-er und Anfang der 1990-er Jahre Gegenstand zahlreicher Diskussionsprozesse der hannoverschen Kirchenleitung und so auch der Landessynode. Der Beginn der Tagungsperiode der 22. Landessynode im Juni 1996 bringt jedoch insofern eine neue Qualität, als diese Synode stärker als ihre Vorgängerinnen versucht, die verschiedenen Ansätze der Diskussion zu systematisieren und verbunden mit der Diskussion ekklesiologischer Grundfragen in konkrete Handlungskonzepte zu überführen. Erkennbar wird das Ende der 1990-

---

[4] Literarisch am ehesten zu fassen sind die Modelle der Evangelisch-lutherischen Landeskirche in Bayern (Landeskirchenamt Bayern 2002), der Evangelischen Landeskirche Württembergs (Landeskirche Württemberg 1998) und der Evangelischen Landeskirche in Baden (Landeskirche Baden, Orientierungsgespräch 2012). Erstere hat die Einführung der Jahresgespräche mit deutlichem Aspekt auf die Genderfrage betrieben, letztere mit besonderem Blick auf die Fort- und Weiterbildung.

[5] Die Evangelisch-lutherische Landeskirche in Bayern kennt gegenüber der hannoverschen Landeskirche beispielsweise eine hierarchische Abstufung innerhalb mehrstelliger Pfarrämter und führt regelmäßig Personalbeurteilungen durch. Die Evangelische Landeskirche in Baden verfügt über eine unierte Verfassung und entwickelt die Jahresgespräche (Orientierungsgespräche) zeitgleich mit einem sich von allen anderen Landeskirchen unterscheidenden Visitationsmodell.

[6] Im Folgenden verweise ich jeweils nur kurz auf die verwendeten Quellen. Eine ausführliche Darstellung der Quellenlage erfolgt in Kapitel D.

er Jahre vor allem an einer Schärfung des Begriffes Personalentwicklung. Die Personalentwicklungsgespräche (später umbenannt in Jahresgespräche) halten mit dem Wandel im Begriffsverständnis der Personalentwicklung Einzug in die Diskussion und werden zum Beispiel für eine erneuerte Personalführung.

Für den gesamten Untersuchungszeitraum liegen Wortprotokolle der Synodensitzungen vor, so dass entsprechende Textanalysen möglich sind. Bis 2001 sind diese Protokolle in Buchform veröffentlicht und wurden zuvor einem umfänglichen Redaktionsprozess unterzogen, bei dem die jeweiligen Redner ihre Beiträge selbst redigierten. Ab 2002 liegen die Wortprotokolle in unredigierter Fassung als unveröffentlichte Manuskripte vor.

Die Diskussionen der Synode münden ein in das Pilotprojekt Personalentwicklungsgespräche, das in den Jahren 1999 bis 2002 durchgeführt und anschließend 2003 sozialwissenschaftlich evaluiert und dokumentiert wurde. Aus dieser Untersuchung stehen weitere empirische Daten zur Verfügung.[7]

Parallel zu diesem Pilotprojekt fanden zum Thema Personalentwicklung in den Jahren 2001 und 2003 zwei Tagungen an der Evangelischen Akademie Loccum statt, die über die betreffenden Tagungsbände gut dokumentiert sind.[8]

Auf der Grundlage eines Abschlussberichtes des Landeskirchenamtes erfolgt eine erneute Diskussion in der Synode. Im Januar 2005 wird schließlich durch eine Rechtsverordnung die flächendeckende Einführung der Jahresgespräche eingeleitet.[9] Die Verordnung sieht vor, dass der Einführungspozess bis Ende 2008 abgeschlossen ist. Somit stellt das Jahr 2008 zugleich das Ende des Untersuchungszeitraumes dar.[10] Damit kommt hinsichtlich der Jahresgespräche auch die Diskussion um eine erneuerte Personalführungspraxis der hannoverschen Landeskirche zu einem vorläufigen Abschluss.

In den Jahren 2011 und 2012 fand zur weiteren Evaluation des Verlaufs eine Online-Befragung in der hannoverschen Landeskirche statt.[11] Diese Befragung zielt wie die frühere Evaluationsstudie vor allem auf Fragen der Effizienz und der Akzeptanz des Instruments. Da die Studie zudem vor allem quantitativ angelegt ist, ergeben sich keine neuen Gesichtspunkte für diese Arbeit. Sie bleibt darum unberücksichtigt.

[7] Ceconi et al. 2007b.
[8] Vögele 2002. Und: Vögele 2004.
[9] RVO-JG.
[10] Vgl. § 9 (2) RVO-JG.
[11] Landeskirche Hannovers 2012.

5 Praktisch-theologische Einordnung der Rede von der Personalentwicklung

Im Zuge des Bemühens um einen systematisierten und planvollen Umgang mit kirchlichem Personal findet der Begriff der Personalentwicklung Eingang in die kirchliche Diskussion.[12] Der Sprachgebrauch ist allerdings hier wie auch in vielen außerkirchlichen Bereichen uneinheitlich. Nachdem er Anfang der 1990-er Jahre beispielsweise in der hannoverschen Landeskirche zunächst dazu verwendet wurde, die zahlenmäßige Entwicklung des theologischen Nachwuchses zu beschreiben, wird er Ende der 1990-er Jahre zunehmend als Begriff für einen umfassenden Ansatz in der Personalpolitik verwendet, der nicht nur Personalbedarfsplanung, sondern auch gabenorientierten Personaleinsatz und lebenslange Weiterqualifizierung umfasst und Mitarbeitende als wesentliche Ressource der Institution beschreibt. Ausdrücklich wird dabei Personalentwicklung als Gegenstand von Leitungsentscheidungen mit gesamtkirchlicher Bedeutung gekennzeichnet. So verwundert es nicht, dass Personalentwicklung eines der großen Themen der aktuellen Kirchenreform wird und in diesem Zusammenhang der Ruf nach einer erneuerten kirchlichen Personalführung laut wird.

Der Begriff der Personalentwicklung stammt zunächst aus den Bereichen der Aus-, Fort- und Weiterbildung in Unternehmen. Spätestens seit den 1980-er Jahren hat sich insbesondere in den Wirtschaftswissenschaften zunächst für erwerbswirtschaftliche Unternehmen, dann aber auch im Non-Profit-Bereich, ein Sprachgebrauch durchgesetzt, der unter Personalentwicklung eine umfassende Führungsaufgabe versteht: »Personalentwicklung ist die systematische und erfolgskontrollierte Förderung der Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden in aktiver Abstimmung mit ihren eigenen beruflichen Erwartungen, mit den Erfordernissen der Arbeitsaufgaben und mit den Geschäftszielen des Unternehmens.«[13] Im Zusammenhang dieser umfassenden Aufgabe ist auch vom Personalmanagement bzw. vom Human Resource Management (HRM) die Rede.

Die Abgrenzung der Aufgabe der Personalentwicklung ist uneinheitlich. Die engeren Definitionen beziehen sich vor allem auf die Aus-, Fort- und Weiterbildung, während weitere Definitionen durchaus Aspekte der Organisationsentwicklung mit einschließen.

Der Begriff der Personalführung bezeichnet im Grunde synonym den Bereich der Personalentwicklung. Er betont dabei die aktive Gestaltung dieses Bereiches durch die jeweils verantwortliche Leitungsebene. Ich verwende für meine Unter-

---

[12] So beispielsweise: Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer 1997; Lindner 2002; Emse und Dehm 2003; Neubert-Stegemann 2008.

[13] Schöni 2001, 32.

suchung darum den Begriff Personalführung und verstehe ihn als Oberbegriff für die auf die Kirche abgestimmte Form der Personalentwicklung, wie sie durch die kirchenleitenden Organe beschlossen und umgesetzt wird. Jahresgespräche stellen in diesem Sinne ein Element kirchlicher Personalführung dar.

Synonym wäre hier auch der Begriff des Personalmanagements verwendbar. Aufgrund seiner starken Konnotation mit Fragen erwerbswirtschaftlicher Unternehmensführung scheint mir aber der Begriff der Personalführung besser geeignet.

In der praktischen Theologie wird der Begriff der Personalentwicklung zunächst für den Bereich diakonischer Unternehmen im Feld der Diakonietheologie bearbeitet. Während in den verfassten evangelischen Kirchen bis Ende der 1980-er Jahre unverändert die althergebrachten Formen der Personalverwaltung und betrieblichen Fortbildung vorherrschen, werden im Bereich diakonischer Unternehmen analog zu industriellen Betrieben verschiedene Ansätze von Personalmanagement und Personalentwicklung rezipiert.

Dazu legt Alfred Jäger 1986 im Rahmen seiner diakonietheologischen Arbeiten[14] erste Entwürfe eines theologisch fundierten Managementansatzes vor, der diakonischen Unternehmen helfen soll, theologisch begründet und ethisch verantwortet unternehmerische Entscheidungen treffen zu können. Von daher konzipiert Jäger seinen Entwurf auch als theologische Wirtschaftsethik.

Rund zehn Jahre später legt David Lohmann mit seiner Arbeit zum Bielefelder Diakonie-Management-Modell[15] den Entwurf einer Management-Theologie vor, die sich wirtschaftsethisch an Arthur Rich orientiert. Wirtschaftswissenschaftlich bezieht Lohmann sich auf das St. Galler Management-Modell[16] und fordert für eine theologisch verantwortete Unternehmensführung jenseits der strategischen Zielebene eine normative Ebene, die neben betriebswirtschaftlichen Zielen auch ethische Kriterien für das unternehmerische Handeln liefert.

Spätestens mit der Einführung des Sozialen Marktes in Deutschland hat sich der wirtschaftliche Druck auf diakonische Unternehmen weiter erhöht. Die Frage nach der Vermittlung zwischen diakonischem Auftrag zur Nächstenliebe und den Erfordernissen des Marktes wird damit immer dringlicher. Das gilt auch für den Bereich der Personalentwicklung, denn aufgrund des hohen Personalkostenanteils sind aus wirtschaftlicher Sicht im Personalbereich die größten Optimierungspotenziale zu erwarten.

Thomas Röhr legt dazu 1998 in Fortführung von Jäger und Lohmann seine unternehmensethischen Überlegungen vor und formuliert als zentrale Aufgabe diakonischer Personalpolitik die Vermittlung von sachgerechten und menschenge-

[14] Vgl. Jäger 1984. Und: Jäger 1986.
[15] Lohmann 1997.
[16] Vgl. Bleicher 2001.

rechten Aspekten.[17] Er fragt insbesondere nach »der Entwicklung von Maximen bzw. Handlungsorientierungen für ein Personalwesen und in der Umsetzung eines Personalleitbildes«[18], und vertieft damit das Führungsverständnis des Bielefelder Diakonie-Management-Modells gegenüber den Ausarbeitungen von Lohmann. Ziel ist der Entwurf einer theologisch verantworteten Personalpolitik für diakonische Unternehmen und damit eine weitere Konkretion des Bielefelder Diakonie-Management Modells für die Aufgabe der Personalführung in diakonischen Unternehmen.

Auf den ersten Blick erscheint die Entwicklung in der Diakonie wie eine Ouvertüre zu den gegenwärtigen Fragestellungen in der verfassten Kirche. Gleichlautende Schlüsselbegriffe wie knappe Finanzmittel, veränderte Marktsituation, Schaffung zeitgemäßer Strukturen legen diese Sicht nahe.[19]

Wie der Titel von Röhrs Arbeit anzeigt, handelt es sich jedoch im diakonietheologischen Forschungsfeld vordringlich um wirtschaftsethische Fragestellungen, so dass Röhr seine personalpolitischen Forschungen in theologischer Perspektive folgerichtig dem Feld der Unternehmensethik zuordnet. D. h. diakonische Unternehmungen werden betrachtet als wirtschaftliche Unternehmungen, die prinzipiell vergleichbar sind mit Unternehmungen, die einem erwerbswirtschaftlichen Zweck dienen, aber durch ihre Herkunft eine spezifische Unternehmenspolitik erfordern (so die These von Thomas Röhr).

Diese Vergleichbarkeit ist im Blick auf die verfassten Kirchen nicht in gleichem Maße gegeben, da sie zumindest bis jetzt nicht unternehmerisch geführt werden und kein Unternehmensziel im betriebswirtschaftlichen Sinne verfolgen. Kirchen lassen sich zwar als unternehmerische Organisationen beschreiben[20], gehen aber nicht in diesen Beschreibungen auf. Preul und andere haben darauf hingewiesen, dass hier lediglich Teilaspekte der Organisationswirklichkeit von Kirche angesprochen werden und meist auch nur ein bestimmter Unternehmenstypus, nämlich die Non-Profit-Organisation als Vergleich herangezogen wird.[21] Insofern ist der kirchentheoretische Ansatz meiner Arbeit deutlich vom unternehmensethischen Ansatz jener Arbeiten zu unterscheiden.[22]

---

[17] Vgl. im Rahmen des sogenannten Bielefelder Diakonie-Management-Modell die Arbeit von Thomas Röhr: Röhr 1998. Hier taucht bereits die Vermittlungsfrage von theologischem Zielhorizont und operationalem Handeln unter dem Begriff der Ethik auf, die auch im Verlauf dieser Arbeit eine wichtige Rolle spielt.
[18] Röhr 1998, 21.
[19] So z. B.: Meyns 2009, 161.
[20] Exemplarisch hierzu: Brummer und Nethöfel 1997.
[21] Preul 2008, 52f. Vgl. auch: Hauschildt 2004.
[22] Entsprechend sind Jäger, Lohmann und Röhr im Rahmen der aktuellen Kirchenreformdiskussion kaum mehr rezipiert worden. Vgl. z. B. Literaturverzeichnis bei: Beckmann 2007. Anders hingegen: Bassler 2006.

Dass auch die Bielefelder Schule selbst diesen Unterschied wahrnimmt zeigt sich darin, dass Jäger schon bald mit einem gesonderten Entwurf versucht, seine Wahrnehmungen aus der Diakonie für die verfassten Kirchen fruchtbar zu machen.[23] Die Sichtweise der Kirche als Unternehmen, die insbesondere durch die Kongresse des Deutschen allgemeinen Sonntagsblattes in den Jahren 1997 bis 1999 unter dem Titel »Unternehmen Kirche« vorgetragen wird, hat sich aber in der aktuellen Reformdiskussion – zumindest begrifflich – ebensowenig durchsetzen können wie der Ansatz Jägers.[24]

Die erst in den 1990er Jahren einsetzende Wahrnehmung des Themas Personalentwicklung als Aufgabe kirchlichen Leitungshandelns erklärt die relativ übersichtliche Forschungslage. Assoziierte Themenfelder wie die Frage nach dem Berufsbild der Pastorinnen und Pastoren oder andere berufstheoretische Arbeiten zu zentralen kirchlichen Handlungsfeldern liegen vor.[25] Sie geben aber vor allem Aufschluss über die nach dem jeweiligen Ansatz erforderlichen Kompetenzen, die dann auf dem Wege der Aus-, Fort- und Weiterbildung auszubilden und zu fördern sind. Sie können auf diese Weise eine inhaltliche Orientierung für Teilgebiete der Personalentwicklung liefern, zeigen aber nur ansatzweise Möglichkeiten der kirchentheoretischen Einordnung der Aufgabe kirchlicher Personalführung. Ebenso nehmen sie kirchliche Personalführung als Aufgabe kirchlicher Leitung nur sehr begrenzt in Blick.

Interessanterweise waren es unternehmensförmige Ansätze aus dem nichtkirchlichen Bereich, die eine weitaus größere Wirkungsgeschichte im Blick auf die verfassten Kirchen entfalteten. Von Bedeutung ist besonders das »evangelische Münchenprogramm« (eMp) und die Entwicklung der Neuen Steuerungsmodelle in der öffentlichen Verwaltung.

In den 1990-er Jahren geht die Evangelisch-lutherische Kirche in Bayern für das Dekanat München eine Kooperation mit der Unternehmensberatung McKinsey und Company ein. Peter Barrenstein, Direktor bei McKinsey und zugleich Kirchenvorsteher in einer Münchner Gemeinde hatte diese Zusammenarbeit angeregt.[26]

Ein Beraterteam entwickelt daraufhin das so genannte evangelische Münchenprogramm (eMp). »Die Evangelisch-lutherische Kirche in Bayern wird in dieser Perspektive als zielgerichtete Nonprofit-Organisation wahrgenommen, welche aus zusammenhängenden Subsystemen besteht und mitglieder- sowie umweltsensibel

[23] Jäger 1993.
[24] Vgl. zuletzt: Hauschildt 2004. Und: Preul 2008.
[25] Zum Pfarrberuf: Karle 2001. Grethlein 2001. u. a. Zum Diakonenberuf beispielhaft: Merz 2008. Sowie insgesamt: Neubert-Stegemann 2008. Eine neue Theologie kirchlicher Ämter und Berufe fordert: Scherle 2009, bes. 13ff.
[26] Vgl. Barrenstein 1997.

reagiert. Die Zielerreichung kann nur durch regelmäßige Innovationsschübe gewährleistet werden.«[27]

Umfangreiche Vorschläge werden entwickelt, die die kirchliche Arbeit verbessern sollen. Dabei wird als Ziel die »Kommunikation des Evangeliums als Verkündigung, Hilfe und Gemeinschaft«[28] definiert.

Die Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird im Blick auf die geplante Neuausrichtung des Dekanats zu einem der »drei Beine«[29] auf denen das Vorhaben zu stehen kommt.

Sowohl die Tätigkeit der Mitarbeitenden soll strukturierter und zielorientierter gestaltet werden, als auch deren Begleitung und Weiterbildung. Leitung als strukturierter und geplanter Prozess wird in den Blick gerückt. Einzelne Rollen, etwa in der Gemeindeleitung werden klar definiert und arbeitsteilig wahrgenommen. Pfarrpersonen sollen beispielsweise stärker die Rolle der theologischen Experten wahrnehmen, aber im Kirchenvorstand nicht mehr stimmberechtigt sein.

So beinhaltet das eMp ein ganzes Bündel von personalentwicklerischen Anliegen, die nicht nur auf eine Stärkung des Bestehenden zielen, sondern gezielt die Personalführung an den Gesamtzielen des Dekanats und der Landeskirche ausrichten.

Um diese Veränderungen umzusetzen werden als zentrales Instrument »regelmäßige, aussagekräftige Mitarbeitergespräche«[30] projektiert, die jährlich durchgeführt werden sollen. Auch die Vereinbarung von »Entwicklungszielen«[31] soll planmäßig stattfinden.

Damit dürften die Jahresgespräche den weitreichendsten Impuls darstellen, der aus dem evangelischen Münchenprogramm hervorgegangen ist.[32]

Ein zweiter Impulsgeber, insbesondere für die landeskirchlichen Verwaltungen sind die Neuen Steuerungsmodelle bzw. auf englisch das »New Public Management« (NPM), das den »Oberbegriff der weltweit relativ einheitlichen ›Gesamt-Bewegung‹ der Verwaltungsreformen«[33] darstellt. Als gemeinsames Erkennungsmerkmal der verschiedenen Modernisierungsansätze beschreibt Karin Bassler: »Die … Orientierung an ›Effectiveness, Efficiency, Economy‹ scheint das eigentliche Novum an den Konzepten des NPM im Vergleich zur traditionellen Organisation und Steuerung der öffentlichen Verwaltung zu sein«[34]. Dazu bedürfe es

[27] Famos 2005, 69.
[28] Evangelisch-Lutherischer Dekanatsbezirk und McKinsey und Company 1998, 8.
[29] Evangelisch-Lutherischer Dekanatsbezirk und McKinsey und Company 1998, 3.
[30] Evangelisch-Lutherischer Dekanatsbezirk und McKinsey und Company 1998, 22.
[31] Evangelisch-Lutherischer Dekanatsbezirk und McKinsey und Company 1998, 22.
[32] So auch Beckmann 2007, 237.
[33] Schedler und Proeller 2000, 5.
[34] Bassler 2006, 22.

nicht nur der richtigen Instrumente, sondern eines grundlegenden Kultur- und »Mentalitätswandels«[35], wie er auch in Kirchenreformpapieren gefordert wird.

Dazu gehört der Aufbau einer systematischen Personalentwicklung. Die niedersächsische Landesregierung stellt beispielsweise fest, »dass eine moderne und zukunftsfähige Landesverwaltung vor allem eins braucht: Menschen, die engagiert ihre Aufgaben wahrnehmen und bereit sind, sich neuen Herausforderungen zu stellen. (…) [das] zwingt zu zielgerichteten Maßnahmen der Personalentwicklung…«[36]. Diese Entwicklungen werden im kirchlichen Bereich interessiert zur Kenntnis genommen.[37]

Die Anforderungen und Erwartungen im Hinblick auf das neue Personalmanagement sind im öffentlichen Bereich ähnlich umfassend und breit gefächert wie im kirchlichen Raum: »Anhand dieses breiten Anwendungsspektrums wird deutlich, dass Zielvereinbarungen im Rahmen des New Public Management ein multifunktionales Instrument für den öffentlichen Dienst darstellen (Prognose-, Führungs-, Motivations-, Beurteilungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktion).«[38]

Zeitgleich zu der Diskussion um das Evangelische Münchenprogramm (eMp) wurde in der ersten Hälfte der 1990-er Jahre immer stärker deutlich, dass die Rahmenbedingungen kirchlicher Arbeit sich in den nachfolgenden Jahren tiefgreifend verändern würden. Demografischer Wandel, knapper werdende finanzielle Mittel sowie eine schwächer werdende Position der Kirche in der Gesellschaft, die durch die deutsche Wiedervereinigung eher noch verstärkt wurde, werden als Krisenphänomene gedeutet, die kirchliche Reformen notwendig machen. Die oftmals als Bedrohung empfundene Entwicklung führt zur Einleitung von Reformprozessen (wie z.B. dem eMp), die in der zweiten Hälfte der 1990-er Jahre in zahlreichen Landeskirchen in konkrete und umfassende Reform-Maßnahmen münden. Diskutiert wird in mehreren Landeskirchen insbesondere der Einsatz von Managementtechniken, die bereits in Non-Profit-Organisationen erprobt wurden.[39] Es kommt vielerorts zu einer konkreten Projektierung und (probeweisen) Einführung einzelner Management-Instrumente.[40] Als Kernbereiche dieser Bemühungen gelten bis heute die Verbesserung der Finanzsteuerung, die Verbes-

[35] Der Begriff des »Mentalitätswandels« begegnet insbesondere im EKD-Impulspapier »Kirche der Freiheit« von 2006: »Vier Handlungsfelder sind für den notwendigen Mentalitätswandel von zentraler Bedeutung. Sie werden deshalb ins Zentrum der folgenden Überlegungen gerückt. Nötig ist ein Aufbruch in den kirchlichen Kernangeboten, bei allen kirchlichen Mitarbeitenden, beim kirchlichen Handeln in der Welt und bei der kirchlichen Selbstorganisation.« (Kirche der Freiheit 2006, 8).
[36] Niedersächsisches Innenministerium 2002, 4.
[37] Oechsler und Eichenberg 2002.
[38] Oechsler und Eichenberg 2002, 258.
[39] Vgl. Schwarz 1996.
[40] Neben den genannten Projekten zum Thema Jahresgespräche sei insbesondere hingewiesen auf die Projekte zur Finanzsteuerung. Exemplarisch dafür: Landeskirche Württemberg 2013.

serung des Personalmanagements sowie die Verbesserung der Kommunikation mit den Mitgliedern.

War bis Mitte der 1990-er Jahre die Personalverwaltung ausreichendes Mittel, geht jetzt der Ruf nach Personalentwicklung als umfassendes Konzept des Personalmanagements: »Die Gesamtheit der Aufgaben soll systematisch zusammengefügt, kontinuierlich begleitet und vom Entwicklungsgedanken bestimmt werden. Dem entsprechend verlagert sich das Gewicht von der Ausbildung hin zu einer systematischen Begleitung über die gesamte Zeit der aktiven Berufstätigkeit.«[41]

Kernstück und äußeres Zeichen dieses veränderten Umgangs mit dem kirchlichen Personal werden die sogenannten Jahresgespräche. Regelmäßige Gespräche sollen den Weg zu umfassenden Formen der Personalentwicklung in Gang bringen, vorantreiben und steuern. Sie erscheinen damit als zentraler Ort für die gegenwärtige Erneuerung kirchlicher Personalführung.

[41] Lindner 2002, 253f.

B Erschließung der Grunddimensionen evangelischer Kirchenleitungspraxis am Beispiel der Visitation

1 Visitationskonzepte als Konzepte evangelischer Kirchenleitung

Visitationskonzepte und Visitationsordnungen als rechtlich-praktische Ausgestaltung dieser Konzepte spiegeln durch verschiedene Phasen der Kirchengeschichte die unterschiedlichen und gleichbleibenden Konzepte und Muster evangelischer Kirchenleitung wider. Sie sind stets verbunden mit Deutungen der bestehenden Praxis aus einem spezifischen Blickwinkel und entwerfen von da ausgehend Strategien, um die Praxis den sich verändernden zeitgeschichtlichen Kontexten anzupassen. Das macht die Visitation zu einem bevorzugten Untersuchungsgegenstand, um die unterschiedlichen Ansätze evangelischer Kirchenleitung wahrzunehmen und die Spannungs- und Konfliktfelder zu erschließen, die sich daraus für die kirchliche Personalführung ergeben.

Zudem gilt die Visitation als eines der klassischen Instrumente kirchlichen Leitungshandelns. Folgt man dem Begründungsmuster, dass sie bereits in dem Besuchswesen des Paulus und der frühen Gemeinden erkennbar wird, so zählt sie zu

den ältesten Instrumenten und war durch die gesamte Kirchengeschichte hindurch in wechselnder Intensität wirksam.

Der durch die Jahre gleichbleibende Begriff darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Visitationswesen je nach angestrebtem Zweck der Visitation, je nach Visitatoren[42] und Visitierten und je nach den kirchlichen und zeitgeschichtlichen Rahmenbedingungen und Herausforderungen zum einen starken Wandlungen unterworfen ist und zum anderen auch zu unterschiedlichen Ausformungen der Visitation führt.

Im vergangenen Jahrhundert und in gegenwärtigen Entwürfen zur Visitation sind die Strukturelemente der Visitation weitgehend gleich.[43] Zu den gleichbleibenden Elementen zählen:

- Die Visitation findet in einem regelmäßigen Rhythmus statt (regional und zu unterschiedlichen Zeiten variiert der Abstand zwischen sechs Monaten und sechs Jahren).
- Die Visitation hat einen festen Ablauf, der allen Beteiligten im Vorhinein bekannt ist.
- In der Regel visitiert eine übergeordnete Ebene eine untergeordnete, Repräsentantinnen und Repräsentanten der Gesamtkirche visitieren die Ortskirchen (d. h. Einrichtungen oder einzelne Kirchengemeinden) oder Gliederungen der Gesamtkirche.
- Das Visitationsgeschehen umfasst schriftliche Berichte im Vorfeld. Die Begegnung von Visitatoren und Visitierten vollzieht sich in Gottesdiensten, Gesprächen und Besuchen.
- Die Ergebnisse der Visitation werden in einem Visitationsbescheid zusammengefasst.

Unter diesen weitgehend gleichbleibenden Strukturbedingungen kommt es zu unterschiedlichen Interpretationen und Funktionsbestimmungen des Visitationsgeschehens, die in praktisch-theologischen, kirchenrechtlichen und systematischen Entwürfen zur Visitation ebenso wie in Visitationsordnungen einzelner evangelischer Landeskirchen dokumentiert sind.

Bedeutsam für die theologische Positionierung der Visitation sind dabei vor allem die im Hintergrund stehende Ekklesiologie, die zugrundegelegten kirchenrechtlichen Konzeptionen sowie die Vorstellungen von Leitung in der Kirche.

Um die jeweiligen Argumentationsweisen und zugrundeliegenden Konzeptionen näher zu bestimmen, werde ich ohne Anspruch auf Vollständigkeit einzelne

[42] Im Blick auf die Forschung an den Visitationsakten Frankreichs vom Mittelalter bis zur Gegenwart stellt Marc Venard 1984 fest: »Die Visitationsakten sagen uns weniger etwas über die Realitäten des religiösen Lebens der Visitierten, sondern mehr über die Neugier, die Geisteshaltungen, ja sogar die Obsessionen der Visitatoren«, zit. nach: Peters 2003, 154.

[43] Vgl. hierzu auch Josuttis 1975, 44.

dieser Zugänge zur Visitation näher untersuchen. Für die Erhebung und Profilierung der unterschiedlichen Deutungsmodelle gehe ich jeweils in drei Schritten vor:

Zunächst gilt es, den jeweiligen Ansatz kurz nachzuzeichnen. Dabei ist von besonderem Interesse, welchen Anlass der Autor für die Auseinandersetzung mit der Visitation benennt, welche Defizite oder Fehlentwicklungen er wahrnimmt, und welchen Veränderungsbedarf (im Blick auf das theologische Verständnis und die konkrete Ausgestaltung der Visitation) er dementsprechend markiert.

In einem zweiten Schritt sind die darin zu erkennenden Spannungsfelder und Konflikte zu beschreiben und die diesbezüglichen Klärungs- und Vermittlungsmuster.

Ziel der Analyse ist es schließlich, die einzelnen Modelle zu profilieren und in ein Gesamtgefüge einzuzeichnen, das beschreibt, in welcher Weise die Aufgabe kirchlicher Leitung im Feld der Visitation gedeutet und beschrieben werden kann.

Damit entsteht ein Orientierungsrahmen, den ich im Fortgang der Untersuchung weiterentwickele, um ihn auf das Leitungsinstrument Jahresgespräche anzuwenden. Denn Jahresgespräche sind ähnlich wie die Visitation gekennzeichnet durch feststehende Strukturelemente, die ihrerseits eine Reihe von Analogien zu den Strukturelementen der Visitation aufweisen.

Zudem hat die Evaluationsstudie zum »Pilotprojekt Personalentwicklungsgespräche« in der hannoverschen Landeskirche bereits gezeigt, dass das für alle Beteiligten gleichlautende Konzept und der gleichbleibende strukturelle Rahmen zu unterschiedlichen Ausformungen in der Praxis führte.[44] Ziele und Anliegen der Jahresgespräche wurden je nach Beteiligten unterschiedlich konkretisiert. Es ist also naheliegend solche Deutungsprozesse zu vermuten, die wie bei der Visitation das formal gleichbleibende Instrument unterschiedlich interpretieren und auf diesem Wege unterschiedliche Deutungen von Kirche und Kirchenleitung eintragen.

Die Untersuchungen im Feld der Visitation haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie dienen der Exploration des Feldes der Deutung evangelischer Kirchenleitungspraxis und liefern Hinweise wie im Blick auf das noch wenig erforschte Gebiet der kirchlichen Jahresgespräche weiterführende Fragestellungen für die Analyse gewonnen werden können. Ich betrachte darum vorzugsweise solche Entwürfe, die in offenem oder erkennbaren Konflikt miteinander stehen und insofern spezifische Spannungsfelder evangelischer Kirchenleitungspraxis erschließen.

Ebenfalls exemplarisch soll sich der Blick auf zwei neuere Visitationsordnungen richten, die sich – wie zu zeigen sein wird – dezidiert von bisherigen Formen der Visitationspraxis abzuheben versuchen und insofern ebenfalls eigene Konzepte evangelischer Visitationspraxis zur Geltung bringen.

---

[44] Ceconi et al. 2007b.

1.1 Die Kontroverse zwischen Hermann Diem und Hans Philipp Meyer: Die Visitation als Ort der Selbstevidenz des Wortes Gottes oder als Aufsicht mit Mitteln des Rechts?

Beispielhaft für die Diskussion um Wesen und Ziel der Visitation in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts ist zunächst die Kontroverse zwischen Hermann Diem und Hans Philipp Meyer. Während Diem, der lebensgeschichtlich der Bekennenden Kirche als einer »brüderlichen Gemeinschaft« eng verbunden war, die Visitation als geistliches Geschehen im Modus der Predigt und mit der Vollmacht der Schlüsselgewalt zu beschreiben sucht, betont Meyer nicht zuletzt in seiner Funktion als Präsident des hannoverschen Landeskirchenamtes den Aspekt der Aufsicht, die kirchenrechtlich geregelt ist und sich auf das beschränkt, was im juristischen Sinne justitiabel und somit klar von der Predigt zu unterscheiden ist.

1.1.1 Hermann Diem: Die Visitation als Ort der Selbstevidenz Gottes

Im Gegenüber zu einer »juristisch regierenden Kirchenleitung«[45] macht Hermann Diem[46] die Idee einer kirchlichen Leitung stark, die insbesondere im Rahmen der Visitation sich durch das gepredigte Wort »sine vi sed verbo« vollzieht und auf diese Weise einer durch das Wort konstitutierten Kirche Gestalt verleiht.

Als württembergischer Pfarrer hat Diem die Zeit des Kirchenkampfes nicht nur miterlebt, sondern befand sich seinerzeit in stetiger Auseinandersetzung mit Bischof und Kirchenleitung über die Frage, wie den nationalsozialistischen staatlichen Eingriffen in das Kirchenwesen zu begegnen sei. Gemeinsam mit den Mitgliedern der »kirchlich-theologischen Arbeitsgemeinschaft« arbeitete er gegen die Gleichschaltung der württembergischen Landeskirche und suchte die Nähe zur Bekennenden Kirche.

Er kritisiert bereits zu diesem Zeitpunkt, dass die evangelischen Kirchen in Deutschland längst keine bekennenden Kirchen mehr seien, sondern durch äußere Ordnungen aufrechterhalten würden. Das heißt: nicht die Verkündigung Christi, sondern vor allem ihre äußeren Rechtsordnungen konstituierten und sicherten die Existenz der Kirche. So macht Diem insbesondere die äußeren Ordnungen als entscheidenden Angriffspunkt dafür aus, dass die Deutschen Christen in solch großem Maße Einfluss hatten nehmen können. Um dieses für die Zukunft zu verhindern, müsse die Ordnung der Kirche von Grund auf evangeliumsgemäß gestaltet werden.[47] Durch die Ergebnisse der Konferenz von Treysa sieht Diem

[45] Diem 1965, 183.
[46] Diem 1965. Der Artikel wurde bereits im Jahre 1952 verfasst.
[47] Diem 1974, 51f.: »Im amtlichen Kommentar zur württembergischen Kirchenverfassung heißt es sogar ausdrücklich: ›Die kirchlichen Gesetze und Bücher dürfen sich nicht in Widerspruch zu dem Bekenntnis setzen. Ihre formelle Gültigkeit würde übrigens dadurch nicht aufgehoben.‹ Also hat auch hier das formelle Recht eine höhere Autorität als Schrift und Bekenntnis, also ist auch hier der

diese Forderung nicht eingelöst. Im Gegenteil: Er sieht das alte System von Kirchenleitung durch äußere Ordnungen hier restituiert.

Dies wird – so formuliert Diem 1951 –, anhand der Kirchenvisitation deutlich. Denn gerade anhand der Kirchenvisitation wird die für die lutherischen Kirchen in Deutschland charakteristische »Diskrepanz zwischen theologischer Erkenntnis und kirchlicher Ordnung«[48] offenbar.

Diem argumentiert auf einer ersten Ebene kirchengeschichtlich-dogmatisch: In reformatorischer Zeit ist der Grundsatz einer Kirche durch das Wort zunächst gestaltendes Prinzip gewesen, indem sich in den ersten Jahren der Reformation Kirchenleitung als Besuchsdienst durch Übertragung des Aufsichtsamtes an einzelne Pfarrer vollzog.[49] Die Visitationsordnung war seinerzeit »in dem Sinn nur provisorisch, dass sie für eine bessere Behandlung der praktischen Schwierigkeiten offen bleiben soll.«[50] Sie sollte nicht als dekretierte Ordnung durchgesetzt[51], sondern um des Glaubens und der Liebe willen (so Martin Luther in der Vorrede zu Philipp Melanchthons Unterricht der Visitatoren[52]) befolgt werden.

An die Stelle der Leitung durch das gepredigte Wort ist infolge des landesherrlichen Kirchenrechts ein »Rechtssystems«[53] getreten, das zwar formal den Bestand der Kirche sichert, aber dem Prinzip widerspricht, dass die Kirche aus dem Wort Gottes lebt. Diem zeigt dies anhand eines Vergleichs zwischen der kurfürstlichen Instruktion vom 16. Juni 1527[54] und dem »Unterricht der Visitatoren an die Pfarrherren im Kurfürstentum zu Sachsen« Melanchthons. Insofern stellt die Einführung des landesherrlichen Kirchenrechts und die Bildung der Konsistorien einen Rückfall in vorreformatorische Zeiten dar.[55]

Nach Diems Vorstellung stützt sich Kirchenleitung entsprechend CA 28 »sine vi humana sed verbo« zuerst auf das gepredigte Wort. Das gilt auch und gerade

---

biblisch-reformatorische Grundsatz: Zucht in der Lehre und Freiheit in den Ordnungen, in sein Gegenteil verkehrt.«

[48] Diem 1965, 162.

[49] Diem 1965: »Nach dem Bruch mit dem kanonischen Recht« (162) sei Kirche zunächst in der Form der Einzelgemeinde in Erscheinung getreten und musste von daher Formen kirchlicher Gemeinschaft entwickeln. Konkret mussten Pfarrer zusammenkommen und einigen unter ihnen das »Aufsichtsamt« (163) übertragen, das als Besuchsamt, »also in Form der Visitation« ausgeübt werden sollte (163). »So lag es durchaus in der Linie Luthers, auf dem Weg über die Visitation zu einer allgemeinen Ordnung der Kirche zu kommen.«

[50] Diem 1965, 168.

[51] In Fußnote 20 nimmt Diem Bezug auf einen Hirtenbrief des Landesbischofs D. Haug vom 26.01.1951, der sich seiner Meinung nach als kirchliches Lehramt gebärdete, anstatt durch »Zeugnis und Bekenntnis« den Adressaten zu »unterrichten«. Dieser Brief scheint auch konkreter Anlass für Diems Aufsatz gewesen zu sein. Vgl. hierzu auch Diem 1974, 268ff.

[52] Luther, WA 26, 195-201.

[53] Diem 1965, 165.

[54] Sehling 1902, 142ff.

[55] So »dass dann grundsätzlich kein Unterschied mehr bestand zwischen dem päpstlichen Dekretalienwesen und dem juristischen Regiment der evangelischen Kirchenbehörde«. Diem 1965, 165.

für die Visitation. Dabei ist die Grundkategorie der Kirchenleitung durch das Wort das Bemühen um das »consentire de doctrina evangelii« (CA 7). Dieses ist erste Aufgabe aller kirchenordnenden Tätigkeit[56] und zugleich wesentlicher Dienst der Visitatoren, »welche nicht nur jene Kommunikation in Gang halten, sondern dabei je und je durch ihr eigenes Zeugnis voranzugehen und [sich] dadurch als Seelsorger zu erweisen haben.«[57]

Nicht in der äußeren, rechtlichen Autorität erhält kirchenleitendes Handeln demnach seine Verbindlichkeit[58], sondern vielmehr wird die evangelische Vollmacht allein durch »die durch das Predigtamt geübte Schlüsselgewalt«[59] ausgeübt, die nach Diem »nur in persönlicher Verantwortung und in unmittelbarer Anrede sinn- und auftragsgemäß ausgeübt werden kann.« [60] In Lehre und Predigt erweist sich die Selbstevidenz des Wortes Gottes gegenüber der Gemeinde. Der diesbezügliche Einwand, dass es bis dato immer wieder an angemessenen Predigern des Wortes fehlt oder Gemeinden zunächst erst »mündig« werden müssten, entbehrt nach Diem des Vertrauens in Gottes Wort.[61] »Es geht hier also um ›geistliche Führung‹«[62] in einem umfassenden Sinn im Gegensatz zu einer »juristisch regierenden Kirchenleitung«[63].

Nicht schlüssig geklärt ist bei Diem, wie diese Form der Leitung verbindlich wird. Der Verkündigung, die sich auch »per mutuum colloquium et consolationem fratrum«[64] vollzieht, traut er in der Gemeinschaft der Glaubenden einerseits eine hohe Verbindlichkeit zu, weil er die Verkündigung selbst als einen rechtsetzenden Akt versteht, der den einzelnen und auch die Gemeinschaft auf ihre aliena iustitia (vgl. 2 Kor 5,17) anspricht. Andererseits bleibt er die Antwort schuldig, in welchem Verhältnis dies zu Zwangsmaßnahmen zur Durchsetzung des Rechts in der Kirche steht.

Auf einer zweiten Ebene argumentiert Diem rechtstheologisch: Die Quelle aller kirchlichen Ordnung und somit auch des Kirchenrechts ist für Diem gerade nicht eine äußere Ordnung. Für ihn entsteht die Ordnung der Kirche aus der Verkündigung, denn bei der Verkündigung von Gnade und Gericht handelt es sich um einen »rechtsetzenden und rechtsverbindlichen Akt mit eigenen Rechtsfolgen«[65]. In der Verkündigung tritt das Recht Gottes in Kraft, dem die kirchlichen

[56] Vgl. Diem 1963, 336.
[57] Diem 1963, 336.
[58] Diem 1965, 178.
[59] Diese kann nach Diem nicht nur durch den Prediger, sondern auch durch die Gesamtgemeinde oder die Gemeindevertretung ausgeübt werden. Vgl. Diem 1965, 179.
[60] Er zitiert hier Campenhausen 1937, 151.
[61] Diem 1965, 182.
[62] Diem 1965, 179.
[63] Diem 1965, 183.
[64] Vgl. Diem 1963, 240.
[65] Diem 1963, 315.

Ordnungen nachgebildet sind. Im Verkündigungsgeschehen wird die Gemeinschaft der Glaubenden zur congregatio iustificatum. »Dieses Geschehen der διακονία τῆς καταλλαγῆς ist der einzige auf der menschlich-geschichtlichen Ebene uns begegnende Rechtsvorgang, der mit göttlicher Vollmacht, e iure divino geschieht und darum Recht Gottes setzt. Die Verkündigung ist somit der theologische Ort für die Begründung allen Rechtes und aller Ordnung in der Kirche.«[66] Nun vollzieht sich das aber nicht kraft eines Kirchengesetzes, sondern je und je in der Begegnung von Personen.[67] So kann auch Visitation als kirchenleitender Akt einzig und allein ihren Ausgangspunkt in der Verkündigung nehmen. Mehr noch: Die Visitation als Ort der Begegnung zwischen Visitator und Visitierten wird damit zur Schlüsselfunktion reformatorischer Kirchenleitung. In ihr vollzieht sich kirchenordnende Tätigkeit und zugleich wird die Einheit der Gesamtkirche im Hören auf das Wort konstituiert.

Das Kernproblem gegenwärtiger Visitationspraxis sieht Diem demzufolge darin, dass die in ihr ausgeübte Kirchenleitung »ihre Autorität auf die Geltung eines bestimmten Gesetzes- und Verordnungswerkes, aber nicht auf das von ihr zu verkündigende Wort Gottes«[68] gründet. Für die Ausübung des Schlüsselamtes sei darin letzten Endes kein Platz – damals wie heute. Deutlich wird dies anhand der Visitationsberichte, die an die Kirchenleitung adressiert sind, statt wie in der Korinth-Korrepondenz des Paulus auf dem Wege und in der Vollmacht der Verkündigung sich direkt an die Betroffenen zu richten.[69]

Diem stellt also die Verkündigung des Evangeliums ins Zentrum des Visitationsgeschehens. Dabei sollen nicht »dekretierte Ordnungen«[70] das Geschehen steuern, sondern das verkündigte Wort Gottes. Nicht aus der kirchenamtlich erlassenen Ordnung soll das Leben und Handeln der Gemeinde geprüft und beurteilt werden, sondern aus dem gemeinsamen Hören auf das Wort. So entstehen nach Diems Vorstellung aus dem gemeinsamen Hören Perspektiven für den Weg der Gemeinde. Nicht die im Horizont der Schrift entworfene Kirchenordnung

---

[66] Diem 1963, 317.

[67] Diem 1963, 240f.: »Die Kirche kann nicht kraft Gesetzes geordnet werden, sondern immer nur in der Begegnung von Person zu Person, wo der eine dem andern als σύνεργος τῆς χαρᾶς (2 Kor 1,24) mit dem Zeugnis und Bekenntnis des Glaubens als Weisung, Ermahnung und Tröstung gegenübertritt und vorangeht.«

[68] Diem 1965, 173.

[69] Eine weitere Ursache der Verrechtlichung heutiger Visitationspraxis gründet für Diem in der Zeit des Kirchenkampfes. Hier ist zwar die »unlösbare Zusammengehörigkeit von Verkündigung, Lehre und Ordnung der Kirche als eine wiedergewonnene reformatorische Erkenntnis stark betont« worden. In der Abwehr staatlicher Einflussnahme ist aber nach Diem gerade die Bekenntnisgebundenheit als juristische Auffassung von Bekenntnis ins Feld geführt worden, um sich gegenüber dem Staat zu behaupten und Kirche als eigenständigen Rechtsraum zu beschreiben. Inhaltlich wurde damit die Neubesinnung auf Luther gerade im Hinblick auf die Kirchenleitung durch das Wort ins Gegenteil verkehrt (Diem 1965, 176).

[70] Diem 1965, 172f.

und ihre Vorstellung von Gemeinde wird zum Prüfstein, sondern Gottes Wort selbst. Nach diesem Konzept kann das Visitationsgeschehen in verschiedenen Situationen und mit verschiedenen Beteiligten zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen führen. Die insbesondere durch die aufsichtlichen Anteile der Visitation bewirkte standardisierte Beurteilung des Gemeindelebens wird zugunsten einer Besinnung auf die Quelle allen kirchlichen Lebens praktisch aufgegeben. Einheit wird nicht über einheitliche Ordnungen hergestellt, sondern durch den vermittelnden Austausch zwischen den Akteuren.

So wird nach Diem als zweites darauf zu achten sein, dass Visitation sich vollzieht als »Begegnung zwischen Personen« und »unmittelbare Anrede« und damit wesentlich auch als Seelsorge verstanden wird, wie es in seiner Betonung des »Schlüsselamtes« zum Ausdruck kommt. Er weist ausdrücklich darauf hin, dass es um »geistliche Führung« geht. [71] Hier klingt die Tradition der cura animarum an, allerdings nicht im Sinne einer Einzelseelsorge, sondern an die Gemeinde als ganze gerichtet. Kritik, Anerkennung und Bußruf werden direkt an die gerichtet, die es betrifft. Ein Berichtswesen, das die Kirchenleitung als ersten Adressaten kennt, ist Diem fremd. Visitation soll als geistliches Geschehen zuerst und vor allem Visitator und Visitierte ansprechen und in Dienst nehmen. Urteilende Berichterstattung und Antwortbescheide stören dieses Geschehen und sind gewissermaßen visitationsfremde konsistoriale Interessen.

Voraussetzung für eine Visitation im Sinne Diems ist nicht nur die geistlich-theologische Kompetenz der Visitatoren, sondern auch die Bereitschaft der Gemeinde, sich der Predigt zu öffnen und sich auf die Seelsorge einzulassen sowie das Selbstbewusstsein, mit den Visitierenden in einen theologischen Diskurs einzutreten. Diem akzentuiert die Visitation als Kommunikations- und Begegnungsgeschehen im Licht des Wortes Gottes.

Er wäre falsch verstanden, sähe man hierin ein rein charismatisches Konzept. Auch bei Diem sind Kirchenordnungen nicht bedeutungslos. Visitation (und Kirchenleitung) aber soll ihre Kraft dadurch entfalten, dass sie die Gemeinde stets wieder auf den Grund ihrer Existenz verweist, aus diesem Grund heraus ermutigt und orientiert und damit an der Zukunft Gottes teilhaben lässt.

1.1.2 Hans-Philipp Meyer: Die Visitation als Aufsicht mit Mitteln des Rechts

Hans-Philipp Meyer[72] stellt demgegenüber die Visitation in den Kontext der Grundfragen des Kirchenrechts, insbesondere der Verhältnisbestimmung zwischen der Kirche als eschatologischer Größe und der Kirche als rechtlich konstituierter Gemeinschaft: Die nach reformatorischer Lehre für die Existenz der Kirche konstitutiven notae ecclesiae, die Predigt des Evangeliums und die Darrei-

[71] Diem 1963, 240f.
[72] Meyer 1973.

chung der Sakramente, sind in ihrer Wirkung vom unverfügbaren Geist Gottes abhängig. Das Kirchenrecht ist demgegenüber am allgemeinen Recht orientiert und somit nach menschlichen Maßstäben justitiabel. Im Blick auf die Visitation orientiert es sich am Verwaltungsrecht und regelt auch hier die Organisation der Körperschaft Kirche.

Analog zur Unterscheidung von ius humanum und ius divinum unterscheidet Meyer in der Kirche einerseits Gebiete, in denen das (allgemeine) Recht gültig ist und andererseits Gebiete, in denen die Verkündigung bestimmend ist:

> *»Das eigentliche Problem liegt sachlich in der Unterscheidung der Gebiete oder Angelegenheiten, in denen das Recht und in denen Predigt zu gelten haben und methodisch in der Schwierigkeit, dass Recht und Predigt in einem einander ausschließenden Verhältnis zueinander stehen: Wenn Recht sachgemäß zur Wirkung kommen soll, dann darf nicht mit der Möglichkeit gerechnet werden, dass man dem Recht gegenüber so ›frei‹ sei, wie man es gegenüber der Predigt sein muss. Wenn Predigt wirken soll, dann darf gerade nicht als möglich erscheinen, dass sie auch rechtlich durchgesetzt werden könnte. In der Mischung werden die beiden ›Methoden‹ verdorben, es kommt alles auf die Unterscheidung an.«*[73]

Entsprechend kommt Meyer auch für die Frage der Leitung in der Kirche zu einem dualistischen Konzept. Auch er argumentiert kirchengeschichtlich mit den Anliegen der Reformation: Luther habe zwar in der Visitation besonderen Wert auf die Leitung durch das Wort gelegt, eine Leitung durch das Wort allein sei jedoch damit nicht gemeint. Vielmehr müssten »predigende und ordnende Gewalt« miteinander tätig sein.[74]

Kirchenrechtlich beschreibt Meyer die Visitation, die ihrem Wesen und ihrer Funktion nach kein Institut sui generis sei[75], als eine Bündelung einzelner Aufsichtsvorgänge. Diese Konzentration hat sie gleichwohl in Zeiten der Umstrukturierung und Reformen zu einem wirksamen Mittel der Kirchenleitung gemacht, weil sie es ermöglichte, neue Kirchenordnungen in der Fläche verlässlich durchzusetzen. Visitation ist damit im besten Sinne Mittel der »ordnenden Gewalt«[76].

Dass diese ordnende Gewalt heute insbesondere durch moderne Kommunikationsmittel praktisch im Sinne einer visitatio continua ausgeübt wird, lässt Meyer nach weitergehenden Funktionsbestimmungen fragen. Aus seiner Sicht ist dies das

[73] Meyer 1973, 173.
[74] Meyer 1973, 172.
[75] Meyer 1973, 166: »Einzelelemente im Institut der Visitation können in vielfältiger Weise auch außerhalb derselben in der gleichen Funktion auftreten. Als Spezifikum der Visitation wird lediglich gelten können, daß Einzelvorgänge der ›Aufsicht‹ (...) hier in einer besonderen Dichte und auch Unmittelbarkeit geschehen.«
[76] Meyer 1973, 172.

»Zusammentreffen der Kirchenleitung mit den Gemeinden, der Vertreter der Gesamtkirche und der Gemeinde.«[77]

Dass er in diesem Zusammentreffen vor allem ein allgemein kommunikatives Geschehen sieht, wird darin deutlich, dass er einer möglichen spezifisch geistlich-theologischen Funktion der Visitation gegenüber kritisch bleibt. In diesen erweiterten Versammlungen der Gemeinde geschieht zwar wie bei jeder anderen Versammlung auch: »Verkündigung, Vermahnung, Zurechtweisung, Trost, Stärkung«.[78] Trotzdem ist aber festzuhalten, »dass die Visitation nicht als theologisch ›eigenständige‹ kirchenrechtliche Größe gelten kann.«[79]

Ursache für diese Sichtweise ist das Ziel, alle rechtlichen Unschärfen aus dem Visitationsprozess fernzuhalten. So kritisiert er den Versuch, eine Eigenständigkeit der Visitation durch eine besondere Qualifizierung der in ihr geübten Aufsicht zu begründen, sei es durch die Attribute »geistlich«, »brüderlich«, »helfend« oder durch die Bestimmung als »Handeln der Kirche«.[80] Aus juristischer Sicht stellen all diese Begriffe keine verlässlich einforderbare Qualität der Visitation dar, weil sie weder justitiabel noch sanktionierbar sind. Es kann zwar geistlich oder brüderlich gehandelt werden, aber ein Handeln »von Bruder zu Bruder«[81] kann nicht durch eine Visitationsordnung eingefordert werden.

Hier wird deutlich: Meyer sieht aufgrund seines dualistischen Grundkonzeptes keine Möglichkeit, aus dem Evangelium als verkündigtem Wort Gottes Kriterien für das ordnende Handeln in der Kirche abzuleiten. Er belässt die Visitation allein im Bereich des allgemeinen (menschlichen) Rechts und kommt zu dem Ergebnis, dass sich die Funktion der Verkündigung im Rahmen der Visitation in der rechtlichen Ordnung der Kirche nicht abbilden lässt. Er fasst dementsprechend zusammen:

> *»Für das Nebeneinander und Miteinander von ›Predigt‹ und Recht in der Visitation und für die ›Handhabung‹ beider durch den Visitator kann die Visitationsordnung keine Regelung treffen.«*[82]

Das hat notwendig zur Folge, dass die Vermittlung von Verkündigung und Recht sich für Meyer allein auf der Ebene der Rechtsetzung im Sinne kirchlicher Gesetzgebung vollzieht (sofern man nicht unterstellen will, dass er eine Vermittlung überhaupt ausschließt) und im Rahmen der Kirchenordnung in hinreichender Form geleistet wird. Die Kirchenordnung als jeweils in Geltung befindliche Konkretion dessen, was im Sinne des Evangeliums als aktuell angemessene Gestalt

---

[77] Meyer 1973, 168.
[78] Meyer 1973, 168.
[79] Meyer 1973, 168.
[80] Meyer 1973, 169. Er zitiert hier Visitationsordnungen verschiedener evangelischer Landeskirchen.
[81] Meyer 1973, 170.
[82] Meyer 1973, 177.

und Praxis von Kirche bestimmt wird, wird dann zum Maßstab und Kriterium für die Beruteilung gemeindlicher Praxis im Einzelfall.

Gegen die Diem'sche Position, dass die Visitation ihre Wirksamkeit allein auf die Selbstevidenz des Wortes Gottes stützen kann, richtet Meyer sich mit dem Hinweis auf die mangelnde Wortgewalt des Predigers: »Ich halte es aber für ausgeschlossen, überhaupt jemanden von Amts wegen zu bestimmten Zeiten mit bestimmten Visitationen zu beauftragen, wenn die Wirksamkeit der Visitation an der Fähigkeit des Visitators, in der geforderten Weise [überzeugend, CC.] zu ›predigen‹, hinge.«[83]

Tatsächlich aber würde eine wirkmächtige Verkündigung, die in der Gemeinde möglicherweise auch jenseits der Grenzen der aktuellen Kirchenordnung Gestalt gewinnt, gerade die massivste Gefährdung von Meyers Konzept darstellen. Sie würde dann zum Störfaktor des Visitationsgeschehens. Sie würde konkurrieren mit dem Konzept der Kirchenleitung durch die Kirchenordnung.

Darum beschreibt Meyer die Verkündigung des Evangeliums im Rahmen der Visitation nicht als kirchenleitende Kraft, sondern weist ihr eine individuell-erbauliche Funktion zu, die nur je für einzelne, so scheint es, wirksam wird.

Die Einheit schaffende Funktion der Visitation, die Meyer durch die verbesserte Kommunikation von Ortsgemeinde und Kirchenleitung beschreibt, bezieht sich also vor allem auf die organisatorische Funktion nicht aber auf die Einheit in Predigt und Lehre, die aus dem gemeinsamen Hören und dem Austausch darüber erwächst.

Den überörtlichen Organisationsformen von Kirche (und wohl auch der Ortsgemeinde) kommt die Aufgabe zu, die Kontinuität in Verkündigung und Seelsorge sicherzustellen. D. h. die Darstellung des Evangeliums ereignet sich nach Meyers Vorstellung in den Strukturen verfasster Kirche aber nicht durch ihre Strukturen.

Die strikte Trennung von der Verkündigung der Kirche und ihrer Organisation hat zur Konsequenz, dass ekklesiologisch gesprochen die Gesamtkirche ihre Einheit daraus gewinnt, dass sie in verlässlicher Weise die gemeinsame Kirchenordnung zum Maßstab nimmt. Sie konstituiert sich damit nur mittelbar durch das Wort und versteht Einheit weniger als Konsequenz der Teilhabe am Leib Christi, sondern vielmehr als regulierenden Rahmen, in dessen Freiräumen der Leib Christi wachsen kann.

Leitung wird so bei Meyer zu einer Überprüfung des gemeindlichen Rahmens und kontrolliert, ob die Praxis der jeweiligen Gemeinde noch konsensfähig mit der Gesamtkirche ist, sie markiert Grenzen und korrigiert nicht-ordnungsgemäßes Verhalten.

Wenn Meyer also von der Visitation als Ort der Kommunikation zwischen Kirchenleitung und Ortsgemeinde spricht, so meint er damit vor allem die Kom-

[83] Meyer 1973, 172.

munikation der geltenden Kirchenordnung – zumeist einseitig im Sinne von Aufsicht der Kirchenleitung über die Teilgliederungen der Kirche mit Mitteln des Rechts und nach den Maßstäben des Verwaltungsrechts.

1.1.3 Zusammenschau und Vergleich

Im Gegenüber von Diem und Meyer wird deutlich, dass sich beide Autoren auf ähnliche reformatorische Traditionsbestände beziehen, diese aber vor dem Hintergrund ihrer ekklesiologischen Leitvorstellungen unterschiedlich interpretieren. Diem versteht Kirche als die Gemeinde von Brüdern, die in wechselseitiger Ermutigung und im gemeinsamen Hören auf das Wort sowohl ihre Einheit als auch ihre Orientierung findet. Meyer denkt demgegenüber vor allem an die organisatorische Struktur der Volkskirche, die es öffentlich-rechtlich zu ordnen gilt. Hinzu kommt, dass beide mit unterschiedlichen rechtstheologischen Prämissen operieren. Während Diem die Quelle aller kirchlichen Ordnung in der Verkündigung als »rechtsetzenden und rechtsverbindlichen Akt mit eigenen Rechtsfolgen«[84] sieht, betrachtet Meyer das Kirchenrecht als Mittel der Kirchenleitung, das von der Aufgabe der Verkündigung zu unterscheiden ist.

Auf einer weiteren Ebene wird eine unterschiedliche Gewichtung und inhaltliche Bestimmung der persönlichen Begegnung in der Visitation deutlich. Diem sieht die persönliche Begegnung als zentralen Ort, an dem das Wort gepredigt und damit auf die konkrete Situation hin ausgelegt wird. Hier wird es zum entscheidenden Steuerungsimpuls. Damit wird die persönliche Begegnung zum Ausgangspunkt aller kirchenleitenden Akte.

Für Meyer erfüllt die persönliche Begegnung eine allgemein kommunikative Funktion zwischen Kirchenleitung und Gemeinden, während die Steuerungsimpulse durch die bürokratisch orientierte Organisation der Körperschaft geliefert werden, in deren Rahmen sich dann religiöse Interaktion vollziehen kann.

Schließlich werden verschiedene Rollen sichtbar, die den im Visitationsgeschehen Handelnden zugeschrieben werden. Während Diem diese zunächst als Brüder apostrophiert und offenbar einen geschwisterlichen Diskurs vor Augen hat, liegt bei Meyer die Vorstellung einer hierarchisch gestuften Verwaltung vor, die aufsichtlich agiert und regiert. Die persönliche Begegnung im Horizont des Glaubens bleibt vor allem der Seelsorge vorbehalten.

1.2 Versuche der Integration und Neubegründung des Visitationsbegriffs durch Manfred Josuttis und Michael Plathow

Sowohl Manfred Josuttis als auch Michael Plathow versuchen die Visitation für ihre Zeit neu zu begründen. Dabei betont Josuttis deren kommunikative Funktion und akzentuiert die Kontaktfunktion zur Stärkung der innerkirchlichen

[84] Diem 1963, 315.

Verbundenheit. Plathow richtet sein Augenmerk auf die Wächterfunktion der Visitation und folgt damit den Richtlinien der VELKD zur Visitation von 1963. Visitation dient in seinem Sinne vor allem der Absicherung einer bekenntnisgemäßen kirchlichen Praxis.

1.2.1 *Manfred Josuttis: Visitation im Spannungsfeld zwischen Kommunikation und Kontrolle*

Manfred Josuttis[85] entscheidet sich in seiner Annäherung an den Visitationsbegriff gegen eine historisch-theologische oder systematisch-theologische Herleitung. Er setzt stattdessen bei der empirischen Betrachtung der seinerzeit aktuellen Visitationspraxis an, wie sie sich in den Visitationsordnungen widerspiegelt, und befragt diese auf Ziele und Verfahren und deren Stimmigkeit. Seine Sichtweise ist bestimmt durch das Verständnis der Kirche als Kommunikationssystem, in dem die Visitation ein Lösungsansatz für spezifische Kommunikationsprobleme ist.

Josuttis analysiert drei grundlegende Widersprüche zwischen der kodifizierten und der tatsächlich ausgeübten Visitation:

Der erste Widerspruch liegt in der unterschiedlichen Deutung des Visitationsgeschehens durch die betreffenden Ordnungen: der in allen Landeskirchen nahezu gleich gestaltete Handlungsablauf der Visitation wird in den jeweiligen Ziel- und Zweckbestimmungen höchst unterschiedlich interpretiert.

> *»Die verschiedenen Ordnungen beschreiben den Ablauf einer Visitation durchaus nach einem einheitlichen Schema mit geringen Abweichungen, während ihre Aussagen über Sinn und Ziel einer Visitation z. T. erhebliche Akzentunterschiede aufweisen.«*[86]

Josuttis erklärt die Differenzen mit einer unterschiedlichen Gewichtung der beiden Funktionen von Visitation: der Kontaktaufgabe zur Stärkung der innerkirchlichen Verbundenheit einerseits und der Kontrollaufgabe zur Überprüfung der Evangeliumsgemäßheit kirchlichen Handelns andererseits.

Zum zweiten vollziehen die Beteiligten des Visitationsgeschehens ihrerseits unterschiedliche Deutungen. Diese sind auf der praktischen Ebene weitaus wirksamer als die Rechtstexte, weil hier die Entscheidung über Sinn und Ziel der Visitation im Vollzug der Visitation selber fällt. Dabei ist zu beobachten: »Die Visitationsordnungen betonen in der Mehrzahl den Kontaktaspekt, die Visitationspraxis dagegen stellt eindeutig den Kontrollaspekt in den Vordergrund.«[87] Betonen die Visitationsordnungen auf der einen Seite stark den Besuchscharakter und die Kontaktfunktion, so tragen die Handlungsgabläufe wie Unterrichtsbesuch und einzureichende Predigtvorlage eher den »Charakter eines Prüfungsaktes«[88].

[85] Josuttis 1975.
[86] Josuttis 1975, 43f.
[87] Josuttis 1975, 46.
[88] Josuttis 1975, 46.

Zum dritten sind die Kontakt- und die Kontrollfunktion der Visitation gleichermaßen um der Einheit der Kirche willen notwendig. Je stärker allerdings die Kontaktfunktion wahrgenommen wird, umso mehr verliert die Kontrollfunktion an Bedeutung (ohne dass sie ganz wegfallen könnte). Für die Kontrollfunktion kommt erschwerend hinzu: Die gegenwärtige Visitationspraxis mit vorheriger Anmeldung und 6-Jahres-Turnus ist als Kontrollinstrument ungeeeignet und die »rechte Lehre« aufgrund des »Pluralismus theologischer Konzeptionen« nur schwer überprüfbar.[89] Einige Landeskirchen haben aus diesem Grunde Formen der Zwischenvisitation eingeführt. In diesem Wechselspiel liegt der dritte Widerspruch.

Zur Bearbeitung der festgestellten Widersprüche und zur Neuordnung der Visitationspraxis schlägt Josuttis eine klare Trennung von Kontakt- und Kontrollfunktion der Visitation vor.[90] Visitationsordnungen sollen sich »eindeutig an der Kontaktaufgabe der Visitation orientieren«[91]. Denn Kirchenleitung und gemeindliche Basis brauchen den »permanenten Kontakt«[92] miteinander, um ihre Aufgaben aufeinander bezogen umsetzen zu können. Der praktische Vollzug der Kontaktpflege in der Visitation muss eindeutig sein, indem beispielsweise Visitationsgruppen stärker in die Gestaltung der Gottesdienste einbezogen werden, eigenständige Beiträge zur Förderung des geistlichen Gemeindelebens einbringen und eine wechselseitige Stellungnahme zu parochialen und gesamtkirchlichen Fragestellungen stattfindet.

So kann nach Josuttis Ansicht das zugrundeliegende Kommunikationsproblem, dass sich Ortsgemeinde und Kirchenleitung nur begrenzt gegenseitig wahrnehmen und Kommunikation im Sinne eines inhaltlichen Austausches kaum stattfindet, in der Visitation bearbeitet werden.

Hinsichtlich der Kontrollaufgaben plädiert Josuttis für eine Ausgliederung in eine »Inspektion«[93], die allein die beruflichen Amtsträger der Gemeinde betrifft und sich auf alle »dienstlichen Obliegenheiten«[94] bezieht. Dafür spricht insbesondere, dass zwischen beiden ein klares Rechtsverhältnis vorliegt.

Mit der Bestimmung der Visitation als Kontaktpflege lässt Josuttis eine inhaltliche Bestimmung des Visitationsvorgangs außen vor. Durch die Institutionalisierung des kommunikativen Aktes im Rahmen von Visitationsordnungen wird lediglich festgelegt, dass der Kontakt überhaupt stattfindet. Den Modus bestimmt Josuttis als wechselseitigen und partnerschaftlichen Austausch, den er vor allem in gegenseitigem Feedback verwirklicht sieht.

---

[89] Josuttis 1975, 50.
[90] Josuttis 1975, 51.
[91] Josuttis 1975, 52.
[92] Josuttis 1975, 52.
[93] Josuttis 1975, 52f.
[94] Josuttis 1975, 53.

Die »Inspektion« auf diejenigen Mitarbeitenden der Gemeinden zu beschränken, bei denen ein eindeutiges Rechtsverhältnis zur Körperschaft Kirche vorliegt, greift Meyers Vorschlag auf, sich in der Aufsicht auf das zu beschränken, was justitiabel ist.

Josuttis folgt damit im Wesentlichen der Unterscheidung Meyers, wonach es einen rechtlich-aufsichtlichen Aspekt und einen theologisch-kommunikativen Aspekt der Visitation gibt. Im Gegensatz zu Meyer betrachtet Josuttis jedoch den rechtlich-aufsichtlichen als den nachgeordneten.

Er profiliert den theologisch-kommunikativen Aspekt mehr kommunikationswissenschaftlich als theologisch. Er beschreibt die Kontaktfunktion als »persönliches Kennenlernen«[95] und als »geregelte Form personaler Kontakte«[96], in deren Rahmen sich dann Räume für Seelsorge und Austausch über geistliche Zusammenhänge eröffnen. Mit dieser Individualisierung geistlich-theologischen Austausches bleibt er hinter den Möglichkeiten seines Ansatzes zurück. Wenn in den eingangs zitierten Widersprüchen unterschiedliche ekklesiologische Deutungsansätze zum Ausdruck kommen, wäre die Visitation ja gerade ein Modell, diese differierenden Deutungen aus der Perspektive von Ortsgemeinde und Gesamtkirche mit vielen Beteiligten produktiv ins Gespräch zu bringen.

So aber beschreibt Josuttis Kirche als Kommunikationsgemeinschaft, die wesentlich durch Kontaktpflege ihre Steuerungsimpulse erfährt. Das Kernproblem, das aus seiner Sicht durch die Visitation gelöst werden soll, ist die mangelnde bzw. Nicht-Kommunikation zwischen kirchenleitenden Funktionsträgern und den Ortsgemeinden. Wenn Visitation die Kommunikation herstellt, die Kirche als Kommunikationsgemeinschaft braucht, wird sie zum integrierenden und einheitsstiftenden Element. Partnerschaftliche Kommunikationsformen und permanenter Dialog lassen hier basisdemokratisch orientierte Steuerungsmodelle als Leitbild vermuten.

Die von Josuttis kritisierten Visitationsordnungen gehen damit im Bereich der sogenannten Inspektionen auf und dienen der planmäßigen Kontrolle der Arbeit kirchlicher Amts- und Funktionsträger. Sie werden dem Bereich der Dienstaufsicht zugeordnet, die fortlaufend geschieht und in der Inspektion eine besondere Bündelung und Konzentration erfährt.

Zur Initiierung und Steuerung der kommunikativ orientierten und gestalteten Visitation kann auf die aufsichtlichen Elemente der Visitationsordnungen verzichtet werden. Die Visitation erfordert nach Josuttis Modell lediglich einen festen Turnus sowie mögliche Gelegenheiten zum Austausch, wie Gottesdienste oder Gemeindeversammlungen. Der Impuls kann sowohl vom jeweiligen Superintendenten bzw. der für die Visitation zuständigen Leitungsperson kommen, wie auch von den Visitierten selbst. Die konkreten Abläufe und die Verabredung der Ge-

[95] Josuttis 1975, 52.
[96] Josuttis 1975, 52.

sprächsgelegenheiten und -themen würde dann durch die Beteiligten gemeinsam stattfinden.

So lässt sich Josuttis Modell angemessen als Kontraktmodell beschreiben, bei dem Ablauf und Inhalte der Visitation jeweils durch die beteiligten Partner ausgehandelt werden. Die abschließende Auswertung findet entsprechend dem Kontraktmodell im direkten Austausch zwischen dem Visitator und den Visitierten statt und dient der abschließenden Reflexion und Ergebnissicherung des Visitationsprozesses.

Inwieweit Formen geistlicher Leitung (wie sie etwa Diem einfordert) im Rahmen dieses Prozesses geschehen, hängt im Wesentlichen von den jeweiligen Akteuren ab und wird im Leitfaden bzw. der Anlage des Visitationsvorgangs nicht festgeschrieben. Damit schreibt Josuttis fort, was er als eines der wesentlichen Konfliktfelder der Visitationspraxis beschreibt: die Interpretation des Visitationsgeschehens durch die jeweiligen Akteure, die zu einer höchst unterschiedlichen Gestaltung und Schwerpunktsetzung der Visitation in der Praxis führt.

1.2.2 Michael Plathow: Visitation als gubernatio und reformatio

Während Josuttis versucht, durch Betrachtung und kritische Weiterentwicklung gegenwärtiger Visitationspraxis die bisherigen Positionen in Beziehung zu setzen und somit im weiteren Sinne empirisch arbeitet, verfolgt Michael Plathow[97] die Neubegründung der Visitation als Wächterdienst für eine bekenntnisgemäße Praxis der Kirche. Es handelt sich also um einen im Schwerpunkt dogmatischen Ansatz. Plathow folgt damit den Richtlinien der VELKD zur Visitation von 1963 und liefert zugleich deren weitergehende theologische Begründung, und zwar unter »dogmatischen, rechtstheologischen und pastoraltheologischen«[98] Aspekten.

Mit Martin Honecker und in Ableitung aus neueren Visitationsordnungen[99] erschließt Plathow zusammenfassend, dass im evangelischen Visitationsverständnis weitgehend die Verbindung von »gesamtkirchlichem geistlichen Wächter- und Leitungsdienst einerseits und gesamtkirchlichem brüderlichen Besuchsdienst andererseits«[100] betont wird. Die von ihm mit dem Begriff der Revision beschriebene Verwaltungsaufsicht wird meist in die Visitation integriert.

[97] Plathow 1982. Sowie: Plathow 1991.

[98] So der Untertitel seiner 1982 erschienen Habilitationsschrift (Plathow 1982). In der Darstellung beziehe ich mich im Wesentlichen auf die 1991 veröffentlichte und aktualisierte Kurzfassung seiner Position: Plathow 1991. Der Aufsatz gibt die zentralen Thesen seine Habilitationsschrift zur Frage der Visitation wieder. Letztere zeichnet sich demgegenüber v.a. durch eine ungeheure Materialfülle aus, geht aber hinsichtlich der Visitation im Ergebnis nicht wesentlich über den Aufsatz hinaus.

[99] Plathow zitiert insbesondere: VELKD Richtlinien 1963; Blaschke 1983; Arnoldshainer Konferenz 1975; Visitationsordnung Baden 1967, in: Niens 1982.

[100] Plathow 1991, 145.

Ein Blick auf seine Darstellung der konstanten Strukturelemente der Visitation macht deutlich, dass er bemüht ist alle bestehenden Visitationsansätze zu integrieren. Das Gesamtgeschehen kennzeichnet er als Wächterdienst über das »pure docere et recte administrare sacramenta« mit den Mitteln des Wortes (VELKD). »Geistliche Kirchenleitung, rechtliche Aufsicht und Kontrolle und gesamtkirchlicher brüderlicher Besuchsdienst verbinden den dogmatischen, kirchenrechtlichen und seelsorgerlichen Aspekt der Visitation.« Dabei bestimmt er die Visitationsordnung unter dogmatischem Aspekt als »Buß-, Liebes- und Erneuerungsordnung«, unter rechtlichem Aspekt als »eschatologische, evangelische und parakletische Ordnung“ und unter pastoralem Aspekt als »Beichtspiegel, parakletische Seelsorgeordnung und bekennende Sittenordnung«.[101]

Dementsprechend benennt er als Ziel der Visitation Erneuerung und Erbauung[102] und betont in der Durchführung den Gottesdienst als Zentrum des Visitationsgeschehens, sowie die besondere Bedeutung der ökumenischen Perspektive und den kooperativen Charakter des wechselseitigen Austausches.

Daneben weist Plathow auf »variable« Elemente der Visitation hin, die er nicht näher beschreibt, aber offenbar als Akzentsetzung im Sinne eines speziellen Aspekts im Visitationsgeschehen versteht.[103]

Der zunächst integrativ erscheinende Ansatz entpuppt sich in der Durchführung als Modell einer an der Lehraufsicht orientierten episkopalen Kirchenleitung. Dogmatisch begründet Plathow auf Basis von CA 7 die Kirche als kommuniale Größe. Dabei haben die Kennzeichen der Kirche »als Heilsmittel und Gnadengaben konstituierende Bedeutung mit instituierenden Folgen für die Gestalt der Kirche und für das Leben der Gemeinde«[104]. Normierend für die rechtliche und verwaltungsmäßige Gestalt sind bei Plathow die Verkündigung und die Heilsmittel.[105] Verantwortung für die Kirchenleitung tragen durch die Taufe und das darin konstituierte allgemeine Priestertum alle Glieder. Ausgeübt wird diese Funktion durch die zur öffentlichen Wortverkündigung und Sakramentsverwaltung beauftragten Amtsträger und diejenigen, die im Rahmen kirchlicher Leitungsstrukturen dazu berufen sind.

Somit ist bei Plathow die Kirchenleitung durch Recht und Verwaltung dem Auftrag der Kirche nach den Kriterien der Kennzeichen von Kirche dienend zugeordnet. Gleiches gilt für das kirchenleitende Handeln in der Visitation.

Die Verbindung von Visitation und Kirchenleitung beschreibt er – wiederum in kirchengeschichtlich-dogmatischer Argumentation – folgendermaßen: Durch

[101] Alle Zitate in diesem Absatz: Plathow 1991, 145f.
[102] So ja auch der Titel des Aufsatzes: Plathow 1991.
[103] Plathow 1991, 146.
[104] Plathow 1991, 147.
[105] Plathow gibt hier einen Verweis auf Barmen III, behält aber dem Grunde nach die lutherische Position entsprechend der CA bei.

die Jahrhunderte ist zu beobachten, dass die Visitation »als geschichtliche Form kirchenleitenden Handelns«[106] jeweils unterschiedlichen Akzentsetzungen unterliegt. Impulse für Veränderungen waren dabei entweder äußere Herausforderungen oder innere Krisen und Orientierungsmangel; für die Durchsetzung der Reformation wurde sie konstitutiv. Plathow betont besonders die Wiederentdeckung der Visitation durch die Bekennende Kirche als »bruderschaftlichen Besuchsdienst im Auftrag der ›Schlüsselgewalt‹ des Wortes Gottes«[107].

Plathows eigentliches Anliegen tritt zu Tage, wenn er die aktuelle Herausforderung für die Visitation weniger in der Reform ihrer rechtlichen Rahmenbedingungen sieht als vielmehr in der Reform des Visitationsgeschehens, das als »kirchenleitendes Handeln in der Lehr- und Dienstaufsicht« als »gubernatio« und »reformatio« zu gestalten ist.[108] »Zukunftsorientierte Weisung in geistlicher Vollmacht« scheint das Gebot der Stunde.

Auch wenn er den damit verbundenen Diskurs als gemeinsames Ringen von Visitator und Visitierten um die schrift- und zeitgemäße Verkündigung des Evangeliums beschreibt, durch das die »Verbindlichkeit der sich bewahrheitenden Wahrheit«[109] gestärkt werden soll, so dass Kirche nach innen wie außen missionarisch wirkt. Auch wenn sowohl einem unverbindlichen Pluralismus wie auch der etwaigen innerkirchlichen »Vergruppung«[110] gewehrt werden soll und Plathow das Ziel der Visitation in einer »Einheit in versöhnter Verschiedenheit«[111] findet, so zeigt doch seine Rede vom »parochialen Provinzialismus«[112] und von Spannungen und Konflikten, die »geheilt« werden müssen, deutlich paternalistische Züge.

Auch wenn die seelsorgerliche Verantwortung gegenüber Pfarrern und Mitarbeitern betont wird, die hilft, die jeweilige Arbeit zu strukturieren und im Horizont der »Dienstgemeinschaft«, d.h. als »mutuum colloquium et consolatio fratrum« und mit dem Ziel eines »magnus consensus«, der ebenfalls die Einheit geschieht,[113] zu gestalten, so scheint doch immer wieder das Handeln der Kirchenleitung im Sinne eines normierenden und ordnenden Eingriffs einer beurteilenden Leitung durch. Selbstverständlich geschieht das in der Sorge um das »pure docere et recte administrare sacramenta«.

Gerade zum Ende seiner Überlegungen wird deutlich, dass Plathow zwar die Herausforderungen nennt und betont, dass den Visitationsordnungen in diesem Zusammenhang nur untergeordnete Bedeutung zukommt. Ähnlich wie in seiner Habilitationsschrift sammelt er aber fast enzyklopädisch die Themen, ohne ein

---

[106] Plathow 1991, 150.
[107] Plathow 1991, 151. Sowie Plathow 1982, 255.
[108] Plathow 1991, 151.
[109] Plathow 1991, 152.
[110] Plathow 1991, 153.
[111] Plathow 1991, 153.
[112] Plathow 1991, 154.
[113] Plathow 1991, 153f.

Konzept zu entwickeln, wie die verschiedenen Spannungsfelder im Rahmen der Visitationen produktiv bearbeitet werden können. Das legt die Vermutung nahe, dass Plathow kaum über die dogmatisch-theologische Legitimierung der bestehenden Ordnungen und ihrer gegenwärtigen aufsichtlich orientierten Praxis hinauskommt. So ist es nicht verwunderlich, dass Plathow zunächst keinen Reformbedarf hinsichtlich bestehender Visitationsordnungen sieht.

Plathow behauptet, dass sich sein integrierendes Verständnis, wie er selbst sagt tatsächlich in den Visitationsordnungen neueren Datums wiederspiegelt. Das wäre im Einzelnen zu prüfen, für die hannoversche Landeskirche gilt dies m. E. eher nicht (s. u.).

Im Grunde sieht Plathow die Funktion der Visitation in der Absicherung der notae ecclesiae nach CA 7. »Pure docere et recte administrare sacramenta« sind durch »kirchenleitendes Handeln in der Lehr- und Dienstaufsicht«[114] sicherzustellen. Ist dies nicht gegeben, wird zum einen Steuerung (gubernatio) und zum anderen Reform (refomatio) notwendig, die jeweils durch das Visitationsgeschehen und die Visitatoren angestoßen werden. Denn Verkündigung und Heilsmittel sind bei Plathow die norma kirchlichen Handelns und somit in allen Teilgliederungen der Kirche unbedingt in bekenntnisgemäßer Form durchzusetzen.

Plathow argumentiert in seinem Konzept fast durchweg dogmatisch unter Rückgriff auf reformatorische Traditionsbestände. Sein Interesse scheint die Absicherung einer reformationsgemäßen Verkündigungs- und Abendmahlspraxis als konkretem Anlass der Visitation in der Gegenwart. Von daher kann er Visitation als typisch reformatorisches Instrument der Kirchenleitung verstehen, das die Reformierung im Sinne einer Restituierung reformatorischer Kirchenpraxis zum Ziel hat.

Aus der Sicherstellung einer bekenntnisgemäßen Verkündigung und Sakramentspraxis ergibt sich die Visitation als Antwort auf vielfältige Herausforderungen der Gegenwart: Für ein klares Zeugnis in einer pluralen Umwelt, die Versöhnung von Konflikten und für Ansätze zum Gemeindeaufbau ist das aus seiner Sicht darstellbar.

Kirchenleitung geschieht also wesentlich durch eine Form der Lehraufsicht und wird bei unangemessener Sakraments- und Verkündigungspraxis Bildungsprozesse in Gang setzen, die diesem Mangel abhelfen. In der Regel geschieht dies durch Fort- und Weiterbildung.

1.2.3 Zusammenschau und Vergleich

Während Josuttis den besonderen Wert der Visitation im wechselseitigen Kontakt sieht und die Frage nach der Gestalt der Kirche an den verantwortlichen Dialog

[114] Plathow 1991, 156.

zwischen gleichberechtigen Partnern verweist, sucht Plathow diese Frage normativ-dogmatisch durch Lehraufsicht zu lösen.

Josuttis verweist damit auf den prinzipiell unabgeschlossenen Gestaltungsprozess, in dem biblisch-dogmatische Leitvorstellungen und aktuelle Praxis der Kirche stets neu aufeinander zu beziehen sind.

Auch was die konkrete Sozialgestalt der Kirche angeht, die im Visitationsprozess zu Tage tritt, sind sich beide uneins. Josuttis betont Begegnung und wechselseitigen Dialog. Dabei werden partnerschaftlich die Bedingungen des Dialogs miteinander ausgehandelt in einer Weise, die als Kontraktmodell beschrieben werden kann.

Plathow begreift Kirche demgegenüber als hierarchisch durchgestufte Institution, die – wenn auch nach geistlichen Kriterien – Kontrolle und Aufsicht ausübt und auf diese Weise die dogmatische Grundkonstitution sichert und durchsetzt.

Dementsprechend ist die Rolle der einzelnen Akteure ausgeformt. Bei Josuttis entscheidet sich diese offenbar im Vollzug der Kommunikation. Auch wenn er kritisiert, dass gegenwärtig die Ausformung der Visitationsprozesse stark von den Akteuren und ihren persönlichen Schwerpunkten abhängt, so ergibt sich aus seinem Modell doch eine ähnliche Individualisierung, wenn auch mit einer betonten Gleichstellung der Akteure unterschiedlicher Hierarchiebenen.

Plathows Modell sieht klare Rollenzuweisungen vor. Die Visitatoren sind Mahner und Aufsichtführende, die Visitierten diejenigen, die berichtspflichtig sind und die Bereitschaft mitbringen sollen, dem Bußruf zu folgen.

1.3 Visitation als seelsorgliche Beratung und Visitation als Gemeindeaufbau

Manfred Karnetzki und Friedrich Krause entwerfen ihre Visitationskonzepte vor dem Hintergrund klassischer Themen der Praktischen Theologie. Karnetzki versucht von seinen Leitungserfahrungen als Superintendent her Aspekte von Seelsorge und Beratung für die Visitation fruchtbar zu machen. Krause setzt die Gemeindevisitation in Beziehung zum Gemeindeaufbau und will von dort neue Perspektiven erschließen.

1.3.1 Manfred Karnetzki: Visitation als paränetisch-charismatische Seelsorge

Aus der Perspektive der Seelsorge profiliert Manfred Karnetzki[115] den Aspekt der Beratung in der Visitation. Mit Josuttis plädiert er für eine klare Unterscheidung von Kontakt- und Kontrollfunktion und teilt die Ansicht, dass in der bestehenden Praxis die Kontrollfunktion selbst dort Vorrang hat, wo das Primat der Kontaktfunktion gefordert oder behauptet wird.[116]

---

[115] Karnetzki 1984.
[116] Karnetzki 1984, 159.

Dem nach seiner Wahrnehmung defizitären und an überholten ekklesiologischen Leitbildern orientierten Entwurf Plathows stellt er Überlegungen zu einer zeitgemäßen und am Paradigma der beratenden Seelsorge anknüpfenden Visitationspraxis gegenüber.

Karnetzki beklagt, dass Plathows Habilitationsschrift zwar die Neubegründung der Visitation vor dem Hintergrund von CA 7 vornimmt, dabei aber die Visitations*praxis* vollkommen unberücksichtigt lässt. »Seine These, dass ›christliche Lehre, kirchliche Ordnung und christliches Leben untrennbar miteinander verbunden sind‹, beantwortet und behebt nicht die Ambivalenz der Visitation und des visitatorischen Amtes als Aufsicht und Beratung. Wie kann eine heutige Arbeit an diesem Problem so völlig vorbeigehen?«[117], fragt Karnetzki verwundert. Das bei Plathow vorliegende dogmatische Verständnis der Seelsorge als Bußruf im Sinne des »usus theologicus legis«, bei dem dem Visitator die Rolle des zur Buße rufenden zukomme, ist »undialogisch« und wird dem aktuellen Verständnis von Seelsorge nicht mehr gerecht.[118]

Zudem kritisiert Karnetzki, dass ein sich veränderndes Pfarrerbild sowie sich verändernde Kommunikations- und Organisationsstrukturen in der Gemeinde ein auf Beratung ausgerichtetes Visitationsverständnis notwendig machen.

Schließlich strebt auch Karnetzki eine Rückbesinnung auf die Visitationspraxis der Bekennenden Kirche an, in der er das Ideal eines Visitationswesens verwirklicht sieht, in dem geistliche Aspekte im Zentrum stehen und das Geschehen tatsächlich im geistlichen Sinne zur Stärkung und Erbauung der besuchten Gemeinde dient.[119] Sowohl Plathows Überlegungen wie auch der Visitationsentwurf der Arnoldshainer Konferenz[120] zeigen seiner Meinung nach jedoch, dass diese Visitationspraxis verloren ging und einer einseitigen Berücksichtigung kirchenleitender Interessen gewichen ist[121].

Karnetzki gründet sein Modell auf seine Erfahrungen als Superintendent von Berlin-Zehlendorf, wo von 1976 bis 1981 Visitationen je für einzelne Arbeitsbereiche aller Gemeinden durchgeführt wurden, d. h. auch der Superintendent selbst konnte zu den Visitierten zählen. Für jede Visitation wurde jeweils eine eigene Kommission berufen und ein spezifischer Ablauf erarbeitet.

Karnetzki nahm dabei wahr, dass jede Visitation situativ und situationsangemessen zu gestalten ist, die Visitation im Sinne eines Lernvorgangs aller Beteiligten gleichberechtigt zu vollziehen ist, dass Visitation als Lernvorgang Zeit und

[117] Karnetzki 1984, 157.
[118] Karnetzki 1984, 157f.
[119] Karnetzki 1984, 158f.
[120] Arnoldshainer Konferenz 1975.
[121] »Die Arbeit einer Neuformulierung der Visitationsordnung innerhalb der Arboldshainer Konferenz (1975-81) geht nicht auf einen Wunsch der Gemeinden zurück, sondern auf kirchenleitendes Interesse, Übersicht zu behalten und Aufsicht zu üben.« Karnetzki 1984, 164.

gewachsenes Vertrauen braucht und schließlich, dass nicht alle Beteiligten bereit sind ausreichend Zeit für diesen Prozess zur Verfügung zu stellen.

Im Gegensatz zur Seelsorge, die als Ausgangssituation die Gleichwertigkeit beider Gesprächspartner annimmt, gehört die »Ungleichwertigkeit [...] zum traditionellen Verständnis der Visitation«[122]. Um die Visitationspraxis im Sinne zeitgemäßer Beratung zu verändern, müssen Karnetzkis Ansicht nach daher partnerschaftliche Kommunikationsformen[123], der Grundsatz der Selbstbestimmung der Beratenen, die Verschwiegenheit und die Wahrnehmung jedes einzelnen Falles als einmalig berücksichtigt und bedacht werden.

Vor diesem Hintergrund erscheinen in diesem Modell Beratung und Aufsicht als Grundelemente der Visitation nicht integrierbar und darum konsequent zu trennen. Dabei fällt die Aufsicht und Revision im Sinne einer Fachaufsicht dem Konsistorium zu. Die Beratung im Sinne einer »paränetisch-charismatischen Seelsorge«[124] dagegen ist eng mit dem Amt des Superintendenten bzw. des Bischofs verbunden. Darüber hinaus sieht Karnetzki das visitatorische Amt der Kirche im Rahmen von Gemeindeberatung, Supervision und Formen kollegialer Beratung verwirklicht und fordert diese für alle Berufsgruppen als fortlaufende Begleitung im Sinne einer »mutua fratrum consolatio«[125].

Karnetzki beschreibt Kirche als ein Netzwerk einzelner Gruppen und Gemeinden, die ihre Einheit und Bezogenheit aufeinander durch gegenseitige Besuche herstellen. Leitung hat hier im Wesentlichen die Funktion der Beratung. Das erinnert entfernt an Ansätze aus der modernen Führungslehre, die Leitung als Dienstleistung der Führungsebene an der nachgeordneten Ebene beschreiben. Ausdrücklich setzt sich Karnetzki aber von derartigen Konzeptionen ab, indem er nicht den Nutzen von Kirchenleitung aus der Visitation heraus begründet, sondern die (Orts-)Gemeinde ins Zentrum der Überlegungen zur Visitation stellt. Sie ist gleichsam die Keimzelle aller kirchlichen Arbeit, der die größte Aufmerksamkeit gilt.

Karnetzki kommt selbst aus der Arbeit der Gemeindeberatung und arbeitet in dieser Funktion mit vergleichbaren Konzepten. Leitung als Beratung wird bei ihm zum Leitbild kirchlichen Leitens.[126] Er greift Standards der Gemeindeberatung

---

[122] Karnetzki 1984, 167.

[123] Anhand biblischer Überlegungen zu 2 Kor 1,23f und Röm 1,11f macht Karnetzki beispielsweise auch deutlich, dass die geistliche Vollmacht des Visitierenden an ihre Grenzen kommt, wo dessen apostolische Autorität nicht uneingeschränkt zugestanden wird. Paulus habe dies im Hinblick auf die Gemeinde in Rom respektieren können. Dies entsprechend für die Visitation zu berücksichtigen. (Karnetzki 1984, 161f.).

[124] Karnetzki 1984, 170.

[125] Karnetzki 1984, 169f.

[126] Wahrscheinlich hat Karnetzki hier Ansätze der Organisationsberatung vor Augen. Bezüge zu klassischen biblischen Leitgedanken wie etwa Leitung als Dienst (diakonia), vgl. Mk 10, werden nicht genannt.

auf: den Grundsatz der Selbstbestimmung der Beratenen, die Verschwiegenheit und die Wahrnehmung jedes einzelnen Falles als einmalig.[127] Nicht übernommen wird der Grundsatz, dass die Beratenden in keinem strukturellen Zusammenhang zu den Beratenen stehen sollen. Vielmehr werden gerade die ephoralen und bischöflichen Ämter zu Trägerinnen und Trägern der Beratung im Rahmen der Visitation, zu Schlüsselfiguren im »Prozess gegenseitiger Ermutigung«[128].

Das bedeutet in der Konsequenz eine Neudefinition des ephoralen Amtes. Nicht mehr die bereits in der Reformation angelegte Lehraufsicht und Leitung durch das Wort werden als zentrale Aufgabe angenommen[129], sondern die Beratungstätigkeit für die Gemeinden, die im Horizont einer »paränetisch-charismatischen Seelsorge«[130] geschieht. Sie geht einher mit einer gezielten Vermittlung von Fortbildung, die Mitarbeitenden Unterstützung in ihrem jeweiligen Arbeitsfeld bietet. Gaben der Visitierten sollen entdeckt und gefördert werden, so dass die Visitation fast personalentwicklerische Züge in einer deutlich theologischen Profilierung gewinnt.

In einem als partnerschaftlich beschriebenen Prozess können die Kriterien zur Beurteilung der gemeindlichen Situation nur gemeinsam entwickelt werden und nicht wie bisher durch kirchenleitende Personen oder Gremien bzw. Kirchenordnungen gesetzt werden. Letzteres betrifft freilich nur die Ausrichtung der Gemeinde als Ganzes. Die einzelnen haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterliegen nach Karnetzkis Vorstellung der Fachaufsicht der Kirchenbehörden.

Im Zentrum des Interesses steht das Wachstum der Ortsgemeinde. Ihre Bezogenheit auf die Gesamtkirche wird durch das geregelte Besuchswesen der Visitation hergestellt. Visitationskommissionen und geistliche Leitungsämter erhalten damit eine zentrale Funktion, wenn es darum geht, die Einheit der Kirche zu wahren.

Karnetzki traut dem gegenseitigen Besuch und Austausch also zu, dass durch Gespräche auf Augenhöhe Integration stattfindet und Einheit wächst. Er setzt dabei voraus, dass der Wille zur Einheit aus theologischer Einsicht in jeder Gemeinde hinreichend zur Geltung gebracht wird, und er geht offenbar davon aus, dass der organisationale Rahmen von Kirche stark genug ist, dass die Einheit als solche nicht in Frage gestellt wird.

Ähnlich wie bei Diem scheint durch den Verzicht auf formale Hierarchie die Einheit hier ein Postulat, bei dem unklar ist, inwiefern es – notfalls auch durch Sanktionen – von der Gesamtorganisation eingefordert werden kann. Die Kon-

---

[127] Vgl. z. B. die »Grundregeln für die Organisationsentwicklung« in: Berg und Schmidt 1995, 72.
[128] Karnetzki 1984, 169.
[129] Vgl. Hauschild 2006, 14ff.
[130] Karnetzki 1984, 170.

zentration auf die Ortsgemeinde setzt folgerichtig auf der Ebene an, an der Wachstum und Gemeindeaufbau sich konkret ereignet.

Am Entwurf Karnetzkis zeigt sich deutlich, dass – wie schon bei Josuttis angedeutet – das Aushandeln von Visitationsablauf und -themen zum Teil des Visitationskonzeptes wird. In den vorangehenden Entwürfen wurde stillschweigend davon ausgegangen, dass die überkommene Form der einer – wie auch immer gearteten – Visitationsordnung ausreichend ist, um das Visitationsgeschehen zu beschreiben. Aufgabenfelder der Visitation und zu visitierende Arbeitsfelder der visitierten Gemeinde bzw. Einrichtung wurden beschrieben und stellenweise die Methodik des Visitationsvorgangs skizziert (z. B. Unterrichtsbesuch mit Bericht, Gemeindeversammlung, usw.).

Bei Karnetzki werden nun nicht nur die Aufgaben kirchenleitender Visitationstätigkeit neu bestimmt, sondern auch der Prozess, in den das Visitationsgeschehen eingebettet ist. So werden beispielsweise Vorgehensweise und Kriterien ausgehandelt, und die Kommunikationsprozesse sollen partnerschaftlich auf Augenhöhe gestaltet werden. Absprachen im Sinne eines Kontraktmodells werden getroffen.

Die kirchenrechtliche Ordnung ist für Karnetzki kein ausreichendes Mittel mehr, um das Visitationsgeschehen zu beschreiben und zu regeln. Sein Modell einer am Paradigma der (paränetisch-charismatischen) Seelsorge ausgerichteten Visitation umfasst wesentlich auch die Beschreibung sogenannter weicher Faktoren und sieht im Erreichen einer bestimmten Beratungsqualität ein wesentliches Merkmal gelungener Visitation und eine notwendige Bedingung der Visitation als geistliches Geschehen. Wurde diese Qualität bisher in die Kompetenz und Gestaltungsfreiheit der handelnden Personen deligiert, vertritt Karnetzki nun die Position, dass diese nicht nur beschrieben, sondern in einem geregelten und steuerbaren Prozess auch planmäßig gestaltet werden kann. Hier kommen seine Anleihen bei Seelsorge und Beratung deutlich zum Tragen.

Neben dem Superintendenten werden hier nun auch andere Ordinierte und Laien zu Akteuren im Visitationsprozess. Diese arbeiten im Team zusammen. Dabei hat Karnetzki die Machtfrage deutlich im Blick, wenn er fordert, dass Visitationsablauf und -inhalte stets neu auszuhandeln sind. Gleichzeitig bestimmt Karnetzki das ephorale Amt im Horizont der von ihm geforderten »paränetisch-charismatischen« Seelsorge und nach dem Paradigma der Beratung neu. Beides zusammen erzeugt möglicherweise ein neues Spannungsfeld, weil gerade die Neupositionierung des Superintendentenamtes eine Tendenz zur Personalisierung aufweist im Sinne einer charismatisch-personalen Leitung.

Ekklesiologisch konzentriert sich Karnetzki ganz auf die Ortsgemeinde. Übergeordnete Ebenen haben auf den ersten Blick vor allem Vernetzungsfunktion und werden ekklesiologisch nicht näher bestimmt. Wiederum steht persönliche Begegnung als Sozialform im Mittelpunkt.

Argumentativ versucht Karnetzki, die dogmatischen Traditionsbestände, die Plathow noch einmal hervorgehoben hat, durch das beraterische Paradigma abzu-

lösen. Die geistliche Dimension kommt durch die Forderung nach einer paränetisch-charismatischen Seelsorge als ein Element dieser Beratung zum Ausdruck.

1.3.2 Friedrich Krause: Visitation als Gemeindeaufbau

Friedrich Krause [131] betrachtet in seiner 1989 veröffentlichten Habilitationsschrift die Visitation praktisch-theologisch im Horizont des Gemeindeaufbaus. Sein Interesse gilt dabei ebenso der Ortsgemeinde.[132] In Fortführung der bisherigen Forschung zur Gemeindevisitation will er als richtungsweisende Grundkomponente »das elementare Verhältnis von Gemeindeaufbau und Gemeindevisitation«[133] in Blick nehmen. Theologisch begründet er das Visitationsgeschehen vom Gottesdienst her. Ganz konkret verfolgt er auch das Ziel, einen Orientierungsrahmen für Laien zu bieten, deren Beteiligung in Visitationskommissionen er selbst vehement fordert. Krause bezieht sich von daher auf die konkrete Praxis und deren Weiterentwicklung, die durch Aus-, Fort- und Weiterbildung der ehren- und hauptamtlichen Visitatoren zu gestalten ist.

Das Modell wird konsequent von der Ortsgemeinde und ihrer gottesdienstlichen Versammlung her entwickelt; Verwaltungsvisitation und Pfarramtsvisitation werden bewusst ausgeklammert.[134]

Ausgehend von der Betrachtung des Gemeindeaufbaus im Neuen Testament (v.a. über das Wortfeld »oikodome« bzw. »(ep)oikodomein«) stellt Krause für die Kirche als Nachfolgegemeinschaft einen engen Zusammenhang von Gemeindevisitation und Gemeindeaufbau her. Visitation ereignet sich wesentlich als Beziehungsgeschehen und als Bau an Beziehungen. Der Gemeindegottesdienst ist Zentrum dieses Geschehens und damit gleichermaßen Grundlage und Maßstab für die Visitation. Vom gottesdienstlichen Geschehen her erschließt Krause drei Ebenen des Bauens von Beziehungen und ordnet ihnen drei Grunddimensionen des Gottesdienstes zu.[135] Er unterscheidet Martyria, Koinonia und Leiturgia:

Die Ebene der Martyria sieht Krause gekennzeichnet durch die »Beziehungseröffnung durch den Ruf Gottes«[136]. Sie geschieht durch die Verkündigung von Gesetz und Evangelium. Aus ihr erwächst der Ruf zur Umkehr.

---

[131] Krause 1991. Und: Krause 2003.

[132] In seiner späteren Veröffentlichung »Begegnungsfeld Visitation« hat er dann auch die jeweils höheren Ebenen im Blick: Krause 2003.

[133] Krause 1991, 44.

[134] »Gemeindevisitation ist eine spezifische Form von Visitation. Während eine Verwaltungsvisitation (revisio) zweckorientiert, eine Pfarramtsvisitation (visitatio pastoris) personenorientiert ist, stellt Gemeindevisitation (visitatio ecclesiae) ein gemeindebezogenes Besuchsgeschehen dar.« Krause 1991, 62.

[135] Krause 1991, 56f.

[136] Krause 1991, 57f.

Auf der Ebene der Koinonia geht es um den »Beziehungsaustausch der Hörenden«[137]. So erwächst aus der Buße die Suche nach einem Verhalten, das dem Evangelium entspricht.

Auf der Ebene der Leiturgia sieht Krause die Frage nach der »Beziehungsgestaltung«[138] bearbeitet. Hier wird die Vielfalt der Nachfolge durch die Richtschnur des gemeinsamen Gebetes geordnet.

> *»Gemeindevisitation als ein spezifisches Begegnungsgeschehen kann so aus drei Ebenen des gemeindebauenden, gottesdienstlichen Ereignisses den Ansatz für die Praxis finden: aus der kerygmatischen Zuspruchsebene als Beziehungseröffnung, aus der rezeptiven Austauschebene als der Beziehungsannahme und aus der regulativen Gestaltungsebene als dem Beziehungsausbau.«*[139]

So ist der Vollzug der Gemeindevisitation in seiner Struktur nach dem Modell Krauses im Gemeindegottesdienst gleichsam vorgebildet. Das gottesdienstliche Geschehen sieht er als Maßstab für das, was sich in der Gemeindevisitation ereignen soll: Aus dem gemeinsamen Hören auf das Evangelium soll die Gemeinde vor dem Hintergrund ihrer aktuellen Situation konkrete Perspektiven für ihr Handeln entwickeln. Die Visitatoren bzw. Visitationsteams haben dabei die Aufgabe des teilnehmenden Zuhörens und Mitteilens[140] und unterstützen als »Handlanger auf Gottes Bauplatz«[141] den Wachstumsprozess der Gemeinde.

Trägerin der Gemeindevisitation ist die Regionalkirche.[142] Sie regelt die Formalia und bestimmt die Zusammensetzung der Visitationsgruppe unter ausdrücklicher Berücksichtigung des Laienelements.[143] Gemeindevisitation ist zuerst und vor allem Begegnung von Regionalkirche und Lokalgemeinde, die partnerschaftlich gestaltet wird und in der sich die Partner wechselseitig auf ihr gegenwärtiges Handeln hin befragen.[144]

Aus den drei visitatorischen Dimensionen leitet Krause die drei wesentlichen Fragestellungen nach dem »Profil«, dem »Problem« und dem »Programm« der Gemeinde ab.[145] Mit Profil ist die Frage nach der für diese Gemeinde spezifischen Form der Verkündigung der Botschaft von der Versöhnung gemeint. Mit Problem wird eine gesprächseröffnende Beschreibung von Aufgaben gekennzeichnet, die

---

[137] Krause 1991, 59f.
[138] Krause 1991, 60f.
[139] Krause 1991, 57.
[140] Krause 1991, 62f.
[141] Krause 1991, 63.
[142] Vgl. Krause 1991, 63.
[143] »An der Zusammensetzung ist der Stellenwert erkennbar, der »Laien« in der kirchlichen Praxis beigemessen wird.« (Krause 1991, 64).
[144] Krause 1991, 65.
[145] Krause 1991, 62-69, bes. 68.

die Gemeinde herausfordern.[146] Das Programm gibt differenziert Auskunft, wie sich das zukünftige Leben der Gemeinde gestaltet und der Reichtum der vorhandenen Begabungen in den Aufbau der Gemeinde einbezogen wird.

Zur Überprüfung seiner Thesen führt Krause in vier Gemeinden Gruppeninterviews durch, die er unter Zuhilfenahme seines Konzepts der Gemeindevisitation qualitativ auswertet. Sein Konzept der drei visitatorischen Potentiale (Profil, Problem, Programm) erweist sich dabei als sachgemäßes Erklärungsmuster.

Durch die Untersuchung nimmt er außerdem wahr, dass in der derzeitigen Praxis sowohl die Besetzung der Visitationsgruppen als auch die formale Vorbereitung Defizite aufweisen, so dass mitunter das Begegnungsgeschehen hinter dem Möglichen zurückbleibt.[147] In Leitlinien versucht er Hilfestellungen zu geben, um die Praxis der Gemeindevisitation zu verbessern.

Kirche ereignet sich auch in Krauses Modell wesentlich als Ortskirche. Hier geschieht Verkündigung, hier wird die Botschaft der Versöhnung wahrgenommen und entfaltet ihre Wirkung. Die Regionalkirche hat dabei dienende und unterstützende Funktion als diejenige Ebene, die für die übergreifende Vernetzung sorgt. Sie erscheint nicht als eigenständige ekklesiologische Größe.

Wie die klassisch-reformatorischen Modelle auch stellt dieses Konzept die Verkündigung des Evangeliums ins Zentrum des Visitationshandelns. Krause beschreibt diesen Vorgang konsequent vom Gedanken des allgemeinen Priestertums und betrachtet von daher die Beteiligung von Laien als konstitutiv. Geistliche Leitung ist also nicht allein auf das geistliche Amt beschränkt, sondern wird demokratisiert und durch die Visitationskommissionen wahrgenommen. Laien werden als wesentliche Akteure des Visitationsgeschehens bestimmt.

So kommt es bei Krause weniger zu einer Neukonzeption der Ortsgemeinde im Gegenüber zu übergeordneten Organistionsstrukturen. Vielmehr nimmt er die Frage nach der Visitation als gelungenem Kommunikationsgeschehen auf und beantwortet sie durch eine Neubestimmung der Rolle der beteiligten Akteure. Visitation betrifft bei Krause nicht nur die hauptberuflichen Funktionsträger, sondern nimmt ausdrücklich Laien als Akteure wahr. Aus der Verschiebung der Funktionsbestimmung der einzelnen Akteure heraus fordert Krause schlüssig eine Veränderung der Visitationspraxis und beschreibt diese wesentlich als Anfrage an eine veränderte Aus-, Fort- und Weiterbildung, die Funktionsträger in diesem Wandlungsprozess fördern und unterstützen soll. Die Verbesserung der Visitationspraxis wird programmatisch als Bildungsprogramm vor allem für Laien angelegt.

[146] Insofern wäre »Herausforderung« der bessere Begriff gewesen, zumal dieser die zukunftseröffnende Perspektive besser wiedergibt, die im Horizont des Gemeindeaufbaus in den Blick kommen soll. Der aktuelle Leitfaden zur Visitation in der Ev. luth. Landeskirche Hannovers (Biermann et al. 2003) verwendet ebenfalls die Begriffe »Profil« und »Problem« als Gliederungsüberschriften des Gemeindeberichtes.

[147] Vgl. Krause 1991, 132.

1.3.3 Zusammenschau und Vergleich

Sowohl Karnetzki als auch Krause bemühen sich um eine Belebung und Aktualisierung der Visitationspraxis von einem der klassischen Themen Praktischer Theologie her. Zusätzlich bringen beide Konzepte moderner partnerschaftlicher Beratungsformen in ihre Entwürfe mit ein.

Das grundlegende Spannungsfeld der Visitation zwischen Besuch und Kontrolle lösen beide auf, indem sie die aufsichtlichen Elemente konsequent ausgrenzen. Mit einem Fokus auf die Entwicklung der Ortsgemeinde bestimmen beide die Rollen der beteiligten Akteure neu.

Karnetzki nimmt insbesondere eine Neubestimmung des ephoralen Amtes als Amt der Beratung und Seelsorge vor. Er denkt dies – besonders vor dem Hintergrund eigener Visitationsprojekte – als Enthierarchisierung und Demokratisierung des Visitationsgeschehens. Er betont aber umgekehrt im Horizont einer »charismatisch-paränetischen« Seelsorge nicht nur das Amt, sondern auch dessen durch die Person des Superintendenten besondere Ausprägung. Dies erzeugt auf Ebene der Akteure ein neues Spannungsfeld zwischen Demokratisierung und partizipativen Leitungsstrukturen einerseits und der starken Personalisierung von Leitung andererseits.

Krause ist demgegenüber vor allem an der Rolle der Laien interessiert. Diese auszubilden und inhaltlich am Gemeindegeschehen zu beteiligen, ist sein Ziel und verortet seinen Ansatz zugleich im Horizont einer beteiligungsorientierten Kirche.

Mit seiner Orientierung des Visitationsablaufs am gottesdienstlichen Geschehen weitet er – trotz beraterischem Paradigma – den Blick auf die ganze Breite der Gemeinde, wo andere Ansätze aus dem Paradigma von Seelsorge und Beratung in der Gefahr einer Individualisierung stehen.

2 Die neuen Visitationsordnungen: Entdeckung des Verhältnisses von Kirche und gesellschaftlicher Öffentlichkeit als Thema der Kirchenleitung

Nicht nur in der praktisch-theologischen Debatte, sondern auch in der Kirchengesetzgebung werden Neuansätze erkennbar. Parallel zu der Diskussion um kirchliche Personalführung und Jahresgespräche in der Kirche setzt in zahlreichen Landeskirchen in der zweiten Hälfte der 1990-er Jahre ein Diskurs um die Weiterentwicklung des kirchlichen Visitationswesens ein.[148]

[148] Als Beleg für die zunehmende Verzahnung der beiden Aufgabenfelder kann gelten, dass in der Hannoverschen Landeskirche nach einer ersten Tagung zur Personalentwicklung im Jahre 2002 (Vögele 2002) die entsprechende Folgetagung die Themen der Personalentwicklung ausdrücklich in den Zusammenhang mit der Diskussion um Visitation und ephorales Amt stellt (Vögele 2004). Vgl. auch grundsätzlicher: Grünwaldt und Hahn 2006.

Die Ansatzpunkte hierfür sind unterschiedlich und können an dieser Stelle nicht in vollem Umfang wiedergegeben werden. Vielfach ist es der Versuch, die kirchliche Arbeit in Reaktion auf die wahrgenommenen Krisenphänomene zielgerichteter und deutlicher zukunftsorientiert zu steuern. So skizzieren die Verfasser im Vorwort des Leitfadens zur Visitation der hannoverschen Landeskirche die Lage wie folgt:

> *»Unsere Landeskirche steht vor großen Veränderungen. Die Bevölkerungsentwicklung im Land Niedersachsen lässt einen deutlichen Rückgang der kirchlichen Mitgliederzahlen erwarten. Kirchenaustritte, vor allem von Menschen, die am Beginn ihres Berufslebens stehen, verstärken diesen Prozess. Im Gefolge wird auch die Finanzkraft der Landeskirche deutlich abnehmen. Drastische Einsparungen werden notwendig. Doch es geht nicht darum, den Rückzug zu planen, sondern die Herausforderungen anzunehmen, die missionarische Kompetenz der Kirche zu stärken und unter veränderten Rahmenbedingungen Prioritäten zu setzen und neue Perspektiven zu entwickeln. Die notwendigen Veränderungsprozesse müssen nachhaltig gestaltet werden. Sie werden nur gelingen, wenn unsere Kirche wirksame Mittel und Wege besitzt, um Veränderungsprozesse anzustoßen und gemeinsam mit den Betroffenen zielführend voranzutreiben. Als ein solches Instrument der Zukunftsplanung bietet sich neben anderen die Visitation an. Alle interessierten Leser und Leserinnen sind daher eingeladen, den Leitfaden in diesem Sinne zu nutzen.«*[149]

Die sich aus der Diskussion entwickelnden Visitationsordnungen, Handreichungen und Leitfäden zur Visitation können gelesen werden als ein Beitrag zur Diskussion um die Funktionen und Aufgaben der Visitation. Sie geben Aufschluss darüber, welche Konfliktfelder das kirchliche Leitungshandeln prägen und dementsprechend auch für die Frage der kirchlichen Personalführung und der Jahresgespräche relevant sind.

Ich gehe wiederum exemplarisch vor. Zum einen skizziere ich Merkmale der Badischen Visitationsordnung, die bis heute EKD-weit als ein innovativer und zukunftsweisender Zugang zum Thema Visitation gewertet wird.[150] Zum anderen untersuche ich die hannoversche Visitationsordnung, die gleichzeitig den Kontext der Diskussion um das Thema der Jahresgespräche bildet.

2.1 Visitationsordnung Baden: Kirche im Horizont der Organisationsgesellschaft

Die Badische Visitationsordnung versteht die Visitation als »Ausgestaltung des allgemeinen Besuchsdienstes«[151]. Sie beruht auf dem »reformatorischen Verständ-

---

[149] Landeskirche Hannovers Leitfaden Visitation 2005, 2f.
[150] Zobel 2004.
[151] Landeskirche Baden Visitation 2000, §1 (1).

nis von Leitung und Erneuerung der Kirche«[152]. Mit einem Verweis auf die Barmer Erklärung, dass die Visitation dazu dient, »die Botschaft von der freien Gnade Gottes auszurichten an alles Volk«[153], weist sie auf die Tradition der wechselseitigen Besuche zur geistlichen Stärkung der Gemeinden hin und stellt diese in den Horizont einer Volkskirche als Kirche für das Volk.

Die Visitation soll

> *»dazu beitragen, dass auch die Erwartungen der Menschen, die kaum Zugang zu den Aktivitäten der Gemeinde haben oder der Kirche distanziert-kritisch gegenüberstehen, in den Blick genommen und berücksichtigt werden. Die Visitation will die Gemeinden und Kirchenbezirke dazu motivieren, im Sinne eines Perspektivenwechsels die Kirche mit den Augen von Menschen zu sehen, die oft wenig beachtet werden, z. B. Kinder und Jugendliche, Aussiedler, Neuzugezogene.«*[154]

Dabei verfolgt auch die badische Ordnung eine Stärkung der Zielorientierung.

Das entscheidend Neue aber ist die Einbeziehung der Öffentlichkeit als drittem Akteur neben Visitator und Visitierten. Es wird der Versuch unternommen, die öffentliche Wahrnehmung der Kirche planmäßig in den Visitationsprozess mit einzubeziehen. Das geschieht insbesondere durch eine repräsentative Umfrage im Gemeindegebiet, deren sozialwissenschaftliche Ergebnisse in den Visitationsprozess eingespeist werden.

Ein weiteres neues Merkmal ist die Partnerschaftlichkeit des Besuchsgeschehens: Die Aufgabe der Kirchengemeinde zum Dienst an der Verkündigung wird noch einmal ausdrücklich benannt und mit dem kirchenbezirklichen und landeskirchlichen Auftrag parallelisiert. Man kann dies verstehen als differenzierte Wahrnehmung ein und desselben Auftrages ohne dass hier eine hierarchische Gestuftheit eingeführt wird.

Ausdrücklich wird auf die ermutigende Funktion des Visitationsgeschehens verwiesen, für dessen Gelingen beide Seiten, Besuchende wie Besuchte, verantwortlich sind. Im Gegensatz zu einer tendenziell defizitorientierten Aufsichtskonzeption, die die Einhaltung von Grenzen und Normen im Blick hat, wird hier die Eröffnung von Möglichkeiten (Gabenorientierung) und Gemeindeaufbau in Blick genommen.

Insbesondere § 1 (5) des badischen Visitationsgesetzes markiert die Absicht, dass es zu einer Begegnung auf Augenhöhe kommt:

> *»Besuchende und Besuchte tragen gemeinsam Verantwortung für das Gelingen der Visitation. Sie entlasten und ermutigen einander durch die gemeinsame Übernahme von Ver-*

[152] Landeskirche Baden Visitation 2000, §1 (2).
[153] Landeskirche Baden Visitation 2000, § 2 (2). Verweist auf die Barmer Theologische Erklärung von 1934, These VI.
[154] Landeskirche Baden Visitation 2000, § 2 (2-3).

antwortung für den Weg der einzelnen Gemeinde in der Gemeinschaft des Bezirks. Als Zeichen des gemeinsamen Auftrags und der gemeinsamen Verheißung feiern sie miteinander Gottesdienst.«

Die besondere Akzentuierung des Badischen Visitationsmodells kommt noch deutlicher in der zugehörigen Handreichung zum Ausdruck, die bezeichnenderweise den Titel »Nach vorne schauen«[155] trägt. Es geht um einen Perspektivwechsel bei der Visitation, von der aufsichtlichen Rückwärtsorientierung hin zu einer zielgeleiteten Zukunftsplanung, die die gesellschaftliche Öffentlichkeit und deren Wahrnehmung von Kirche planmäßig und sozialwissenschaftlich abgesichert in den Visitationsprozess integriert.

Für diese Zukunftsplanung wird die empirisch-soziologische Perspektive mit einbezogen und der gesellschaftliche Kontext der jeweiligen Gemeinde exploriert. Kirche wird nicht mehr nur in der Binnenpersepektive wahrgenommen, sondern im Horizont der gesellschaftlichen Öffentlichkeit von verschiedenen Seiten ausgeleuchtet und mit Wahrnehmungen und Erwartungen des gesellschaftlichen Umfeldes konfrontiert.

In der badischen Ordnung wird der Charakter des auferbauenden Besuchs betont. Die Gespräche und Begegnungen sind ausdrücklich darauf gerichtet, Ressourcen aufzuspüren und Potentiale zu entdecken. Gesellschaftliches Umfeld und die »schweigende« Gemeindemehrheit werden ausdrücklich insbesondere durch die Gemeindebefragung mit einbezogen. M. a. W., die Volkskirche als ekklesiologische Leitvorstellung bleibt bestehen.

Analog zu Jahresgesprächen schließt die Visitation mit Zielvereinbarungen ab. Die Vereinbarungen sind Gegenstand des Folgebesuchs und der folgenden Visitation, was einen kontinuierlichen Prozess intendiert. Der badische Visitationsprozess ist beteiligungsorientiert. Durch Elemente wie die Gemeindebefragung kommt es zu einer Erweiterung des Wissens der Gemeinde.

An verschiedenen Stellen wird also in der neuen badischen Visitationsordnung die bisherige Visitationspraxis grundlegend verändert. Die kommunikative Durchlässigkeit des Verfahrens wird deutlich erhöht. Die »schweigende« Gemeinde wird wahrnehmbar gemacht, der Dialog wird in ganz unterschiedliche Richtungen und auch außerhalb der klassischen Gremien und Funktionsträger geführt.

Unübersehbar hat die sozialwissenschaftliche Perspektive Einzug gehalten: Das gesellschaftliche Umfeld und die innerkirchliche soziale Wirklichkeit werden differenziert wahrgenommen und die kirchliche Organisation als ein Teil der Organisationsgesellschaft ernstgenommen. Auch insgesamt wird der Organisationsbegriff leitend, indem die Bedürfnisse der Mitglieder als ein Kriterium für das Handeln der Organisation einbezogen werden. Zudem wird – parallel zu den Personalentwicklungsgesprächen – eine explizite Zielorientierung angestrebt, die so

---

[155] Evangelischer Oberkirchenrat Baden 2000.

gestaltet ist, dass die Ziele auch klar in das Umfeld der Ortsgemeinde hinein kommuniziert werden können.

2.2 Visitationsordnung Hannover: Erste Aufbrüche

In der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers wird die Ausgestaltung der Visitation auf Basis des Visitationsgesetzes (VisG)[156] maßgeblich auf dem Verordnungswege geregelt[157]. Diese zuletzt 2011 geänderte »Rechtsverordnung zur Durchführung von Visitationen« (VisVO) stellt den vorläufigen Abschluss eines Diskussionsprozesses dar, der mit einem Workshop im Pastoralsoziologischen Institut der Evangelischen Fachhochschule Hannover im Dezember 2000 begann.[158] Der in diesem Zusammenhang entstandene neue Leitfaden zur Visitation[159] geht mit Beschluss des neuen VisG zum 1.1.2013 in den allgemeinen Gebrauch über.

In seiner bisherigen Fassung liefert das Visitationsgesetz (VisG) der hannoverschen Landeskirche zunächst keine eigenständige theologische Begründung der Visitation. Eine Herleitung findet sich in der Kirchengemeindeordnung (KGO): Visitation wird dort beschrieben als das bevorzugte Mittel von Kirchenkreisvorstand, Superintendenten, Landeskirchenamt und anderen kirchenleitenden Organen, um zu überprüfen, ob »die Kirchengemeinde ihre Aufgaben und Verpflichtungen erfüllt und das geltende Recht achtet.«[160] So gehört es zu den ausdrücklichen Rechten geistlicher Leitungsämter, Visitationen durchzuführen. Hinsichtlich der jeweiligen Gremien der zugehörigen Ebene ist von Mitwirkung die Rede.

Im Grundverständnis liegt hier also eine hierarchisch gegliederte Organisation vor, deren Gesamtleitung in einem gestuften Verfahren Aufsicht über ihre jeweiligen Teilgliederungen ausübt. Diese Aufsicht umfasst zum einen die Vewaltungspraxis und Rechtstreue (§ 67,1,3 KGO) und sieht im Bedarfsfall auch Zwangsmaßnahmen zur Durchsetzung vor. Zum anderen bezieht sie sich auch auf Gottesdienst und Verkündigung (§ 16,1 VisVO).

Maßstab der aufsichtlichen Prüfung ist der landeskirchlich gesetzte Ordnungsrahmen und dessen Einhaltung durch die Akteure vor Ort. Entsprechend wird die vorlaufende Berichterstattung vor allem bestimmt durch die Beantwortung der durch das Landeskirchenamt (als aufsichtführende kirchenleitende Behörde) erarbeiteten Fragebögen.

Im Zentrum steht die Prüfung und Bilanzierung der bestehenden Arbeit. Dies geschieht im Besonderen durch: Bestandsaufnahme, Verwaltungsrevision, Kom-

[156] VisG.
[157] VisVO.
[158] Pastoralsoziologisches Institut Hannover 2000.
[159] Veröffentlicht zuletzt in der Rundverfügung K5/2012. S. im Besonderen Anlage 2: Leitfragen zum Gemeindebericht bei Visitationen.
[160] § 67 (1) 3 KGO.

munikation der Ergebnisse durch Gespräch mit Kirchenvorstand, Pfarramt und Mitarbeitenden, sowie Abkündigung (»oder in anderer geeigneter Weise«).[161] Außerdem durch ein gesondertes Gespräch mit den für das Amt der Verkündigung Beauftragten und schließlich durch die Beurteilung der Arbeit des Pfarramtes.

Die in der KGO angelegte aufsichtliche Ausprägung der Visitationspraxis wird nun in der Neuanlage der Visitation, wie sie im Leitfaden für die Gemeindevisitation[162] zum Ausdruck kommt, um neue Aspekte erweitert.

Aus der durch das Landeskirchenamt initiierten Arbeitsgruppe, die die Grundlagen einer Reform der Visitation in der hannoverschen Landeskirche erarbeitet, geht im April 2003 ein »Leitfaden für eine Veränderung der Visitation«[163] hervor, der als wesentliche Anliegen einer reformierten Visitationspraxis formuliert:

> *»Das Besondere einer jeden Visitation liegt darin, dass alle Beteiligten eine Perspektive für die Zukunft gewinnen. Grundlage dafür ist die gemeinsam erarbeitete Bilanz.*
> *[…] Die Visitation sollte im Zusammenhang mit Gemeindeentwicklung gesehen werden und darum einen höheren Stellenwert bekommen.*
> *Das erfordert mehr Partizipation, mehr Verbindlichkeit (Zielvereinbarungen), mehr Qualifikation der Beteiligten.«*[164]

Gegenüber Strukturen einer Verwaltungsrevision, die die Überprüfung einer rechtmäßigen Verwaltungs- und Verkündigungspraxis intendiert, wird nun die Erschließung einer Zukunfts- und Entwicklungsperspektive für die Ortsgemeinde zum Leitmotiv der Visitation.

Dabei sind es zwei Merkmale, die besonders hervorstechen:

Zum einen tritt an die Stelle von Fragebögen ein durch Leitfaden gegliederter Bericht, der sich in seinem Aufbau am Konzept von Planungszyklen in Organisationen orientiert. »Profil«, »Umfeld«, »Entwicklungen und Probleme« und »Planung und Ziele« werden als Hauptabschnitte des Berichtes benannt.[165] Diese Darstellung, die zunächst an die Konzepte Krauses erinnert, zeichnet sich durch eine Zuspitzung auf Zielorientierung aus.

Zum anderen kommt eine stärkere Wahrnehmung des gesellschaftlichen Umfeldes in Blick. Diese Wahrnehmung bleibt allerdings eng beschränkt auf Institutionen und gesellschaftliche Organisationen und bezieht beispielsweise eine weitere religionssoziologische Wahrnehmung des Umfeldes kaum explizit ein.

Gleichwohl zeigt ein Blick auf die benannten Zielbereiche, dass das bisherige Paradigma der Aufsicht weiter in Geltung ist, denn Ziele, die aus Sicht der Kirchenleitung den organisationalen Wandel prägen, werden abgefragt:

---

[161] § 22 und 23 VisG.
[162] Biermann et al. 2003.
[163] Biermann et al. 2003.
[164] Biermann et al. 2003, 3.
[165] Landeskirche Hannovers Leitfaden Visitation 2005.

»Welche konkreten Ziele wollen Sie in den nächsten sechs Jahren erreicht haben?
- *Gemeindeaufbau und -entwicklung*
- *Finanzen*
- *Gebäudemanagement«*[166]

So geht das aufsichtliche Konzept in die neuen Sprachformen ein. Neben dem Gemeindeaufbau werden die derzeit virulenten Planungsgrößen Finanzen und Gebäudemanagement als wesentliche Bereich kirchlicher Entwicklung definiert.

In den Rechtsordnungen des hannoverschen Visitationswesens wird also einerseits das Paradigma der Leitung durch Aufsicht im Horizont einer als zielgeleiteter Organisation verstandenen Kirche fortgeschrieben. Akteure in Leitungsfunktion, insbesondere die Superintendentinnen und Superintendenten, überprüfen das auftragsgemäße Arbeiten der Ortsgemeinden sowie der Mitarbeitenden vor Ort. Berichte, Besuche, Gespräche und Stellungsnahmen sind die wesentlichen Mittel in der Durchführung. Der Aspekt der Überprüfung betrifft dabei auch den Bereich der Verkündigung (Predigt, Gottesdienst, Kindergottesdienst).

Akteure der Visitation sind im Wesentlichen die jeweils nächsthöheren geistlichen Leitungsämter (mit Beteiligungsmöglichkeit der jeweiligen Gremien).

Durch die starke Betonung des aufsichtlichen Elements wird eine gewisse Einheitlichkeit der Organisation gewahrt. Strukturen werden gestärkt und das Augenmerk auf die Sicherung bestimmter Kerntätigkeiten gelenkt. Die so gestaltete Visitation bietet der Leitungsebene der Kirche ein großes Maß an Informationsgewinn. Der geistliche Charakter des Visitationsgeschehens wird unter anderem durch das damit beauftragte geistliche Leitungsamt dargestellt.

Andererseits halten neue Elemente Einzug. Unter Berücksichtigung und Wahrnehmung des gesellschaftlichen Kontextes, der durch spezifische Besuchskontakte realisiert wird, soll es im Diskurs mit dem Visitator zur Perspektiventwicklung kommen. Das Stichwort »Profil« weist darauf hin, dass die Ortsgemeinde sich mit ihren Programmen aktiv im gesellschaftlichen Umfeld positionieren soll.

2.3 Zusammenfassung zu den Visitationsordnungen

In der badischen und ansatzweise auch in der hannoverschen Visitationsordnung wird erkennbar, dass die Rezeption soziologischer Perspektiven und die Möglichkeiten empirischen Arbeitens Einzug in den Visitationsprozess als ein Instrument kirchenleitenden Handelns gehalten haben. Kirche wird nicht vorwiegend – wie etwa bei Plathow – von den dogmatischen Traditionen her beschrieben, sondern zunächst differenziert empirisch wahrgenommen. Die Frage nach einer angemessenen Beschreibung der Sozialformen von Kirche tritt in den Blickpunkt des Interesses. Eine Standortbestimmung der Kirche innerhalb der (Organisati-

[166] Rundverfügung K5/2012, Anlage 2, Nr. 28.

ons)Gesellschaft wird versucht. Damit wird die traditionelle binnenorientierte Perspektive der Visitation um weitere Aspekte der Betrachtung von Kirche erweitert.

Auf diese Weise wird beispielsweise das Spannungsfeld zwischen der ekklesiologischen Leitvorstellung einer »Gemeinde von Brüdern«, die im Sinne eines brüderlichen Besuchsdienstes visitiert wird, und volkskirchlichen Konzepten, die eine institutionelle Aufsicht präferieren, durch eine dritte Perspektive erweitert. Im Horizont einer als Organisation verstandenen Kirche wird nach den Erwartungen der Mitglieder gefragt und den sich daraus ergebenden Handlungsbedarfen für die verantwortlichen Akteure. Der soziologische Blick auf die Kirche in ihrer Sozialform als Organisation tritt gleichberechtig neben die dogmatische Tradition, so dass auch neue Steuerungslogiken Einzug halten.

Auch das Verfahren der Konsensbildung wird nicht mehr allein auf dem Wege der Berufung auf gemeinschaftlich akzeptierte, dogmatische Traditionsbestände beschränkt. Zumindest ergänzend tritt ein intensiver Dialog über das Profil der Gemeinde bzw. die Teilorganisation hinzu und Ziele werden partnerschaftlich vereinbart. So vollzieht sich auch in der Rollenbestimmung und den Aufgabenprofilen der Akteure eine Verschiebung. Das ephorale Amt gewinnt deutlich eine beratende Funktion, freilich ohne die aufsichtliche Funktion dabei zu verlieren.

3 Systematisierung der Beobachtungen: Der dreischichtige Kirchenbegriff Hans-Richard Reuters als Erschließungsrahmen für die Konfliktdimensionen im Feld der Visitation

Die in vielen Darstellungen aufgenommene Grundspannung zwischen Aufsicht und Beratung erweist sich bei näherem Hinsehen lediglich als ein Aspekt vielfältiger und vielschichtiger Konfliktfelder, die mit der Visitation als einem Praxisfeld kirchlicher Leitung verbunden sind.

Die vorangegangenen Untersuchungen haben gezeigt, dass dichotomische Modelle nicht geeignet sind, um die wahrgenommenen Spannungen befriedigend zu bearbeiten. Sie neigen dazu, einem der beiden dargestellten Pole den Vorzug zu geben und lösen so das Spannungsverhältnis einseitig auf. Auf diese Weise wird beispielsweise der aufsichtliche Aspekt der Visitation abgespalten, ohne sein Verhältnis zum kommunikativen Aspekt zu klären.

Ebensowenig erscheint es als angemessene Lösung einzelne Aspekte der Visitation einfach auszuklammern und auf diese Weise für die nötige Konsistenz und Stimmigkeit der Konzepte zu sorgen. Denn – das bleibt festzuhalten – keiner der Autoren hält diese ausgegrenzten Elemente wirklich für überflüssig.

Vor der Aufgabe der Vermittlung der einzelnen Aspekte und der Auflösung einzelner Spannungsfelder ist darum meines Erachtens eine genaue Beschreibung

der Konfliktebenen und Konfliktfelder zu leisten, die im Sinne eines Verstehensmodells allererst die Voraussetzungen für eine Bearbeitung schafft. Denn der Durchgang durch die einzelnen Entwürfe hat auch gezeigt, dass die Autoren auf ganz unterschiedlichen Ebenen und mit ganz verschiedenen Modellen operieren. Die Unterscheidung und wechselseitige Bezogenheit der einzelnen Aspekte der Visitation werden von den Autoren auf verschiedene Weise herausgearbeitet. Dabei werden häufig in dualistischen Mustern Entscheidungen für ein bestimmtes Konzept herbeigeführt. Der aus der wechselseitigen Bezogenheit und den verschiedenen Perspektiven erwachsene Vermittlungsbedarf wird wenig beachtet.

Im Blick auf die konkrete Aufgabe der Kirchenleitung dürfte aber genau dies ein wesentliches Desiderat sein, weil im praktischen Vollzug die Fülle der vorgestellten Ansätze (und vermutlich noch weitere darüber hinaus) aufeinander treffen und in irgendeiner Weise vermittelt werden müssen, sofern nicht der blanke Machtkampf zwischen konkurrierenden Konzepten als Lösungsweg in Kauf genommen wird.

Bereits in der zusammenfassenden Gegenüberstellung von Diem und Meyer zeigt sich, dass das Verkündigungsgeschehen als orientierende und gemeindeleitende Größe mit dem kirchengesetzlich formulierten äußeren Rahmen der Visitation nur schwer zu vermitteln und in wirksamer Weise aufeinander zu beziehen ist. Im Gegenteil: In den folgenden Entwürfen kommt es – wie gezeigt – oftmals zu einer Entscheidung für einen eher verkündigungsorientierten bzw. kommunikativen oder einen rechtlich-aufsichtlich orientierten Typ von Visitation. Beide Bereiche integrierend und einander ergänzend zu vermitteln, gelingt nur sehr begrenzt oder wird von vornherein abgelehnt.

3.1 Hans-Richard Reuters Konzept eines dreischichtigen Kirchenbegriffes

Der zwischen Diem und Meyer wahrnehmbare Konflikt, der von späteren Autoren und bis heute unter den Begriffen Aufsicht und Besuch als Grundkonflikt des Visitationswesens beschrieben wird, kann zugleich beschrieben werden als Konflikt um den jeweils zugrunde gelegten Kirchenbegriff.

Dabei treffen die systematisch-theologische und die kirchenrechtliche Sichtweise zuweilen so unvermittelt aufeinander, dass viele Autoren der Versuchung erliegen, sich für eine Seite zu entscheiden.

Im Grunde spiegelt sich in diesem Vermittlungsproblem auf dem Feld der Visitation die kirchenrechtliche Diskussion der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts wieder, wo darum gerungen wird, wie eine sinnvolle und auf einander bezogene Verhältnisbestimmung von systematischem und kirchenrechtlichem Kirchenbegriff gelingen kann.

In diesem Kontext hat Hans-Richard Reuter einen Ansatz entwickelt, wie der dogmatische und der rechtliche Begriff von Kirche vermittelt und aufeinander

bezogen werden können. Er entwirft dazu im Rückgriff auf Albrecht Ritschl einen dreischichtigen Kirchenbegriffs, den ich im Folgenden kurz erläutere.[167]

Ausgehend von den Spannungen im Begriff Kirche – wie etwa zwischen Universalität und Partikularität, zwischen geglaubter und erfahrbarer Kirche und zwischen Institutionalität und Aktualität, wie sie in der Unterscheidung von Glaubensgemeinschaft und Kirchenorganisation zum Ausdruck kommt – stellt Reuter die Frage nach der Vermittlung von Ekklesiologie und Recht, genauer nach der Grundlegung des Kirchenrechts in der Ekklesiologie. Er unterzieht die Entwürfe von Johannes Heckel[168], Erik Wolf[169] und Hans Dombois[170] einer kritischen Lektüre mit dem Ergebnis (das in Teilen auch auf die Entwürfe zur Visitation anwendbar wäre):

> *»Trotz vieler weiterführender und unhintergehbarer Einsichten sind die drei Grundlagenentwürfe hinter der Aufgabe zurückgeblieben, den in sich differenzierten Zusammenhang zwischen dem geistlichen Wesen der Kirche und ihrer Rechtsgestalt plausibel darzulegen. So wichtig und richtig ihr Anliegen ist, diese beiden Seiten der Kirche nicht als zusammenhanglose Verschiedenheit zu verstehen, so wenig überzeugt der gegenläufige Versuch, mittels unterschiedlicher Denkformen die geistliche und die rechtliche Konstitution der Kirche als mehr oder weniger differenzlose Einheit zu konzipieren. (…) Sie alle schließen die Glaubensperspektive auf die Kirche mit der Rechtsperspektive zu einer unmittelbaren Einheit zusammen, statt sie in ihrem vermittelnden Zusammenhang zu reflektieren.«*[171]

Im Rekurs auf Albrecht Ritschls Begründung des Kirchenrechts im ethischen Begriff der Kirche entwickelt Reuter einen dreischichtigen Kirchenbegriff. Denn: »Für den evangelischen Begriff der Kirche kommt es (…) auf nichts mehr an, als auf die richtige Unterscheidung und richtige Aufeinanderbeziehung der dogmatischen, der ethischen und der politischen Merkmale der Kirche.«[172]

Reuter unterscheidet entsprechend einen dogmatischen und einen juristischen bzw. politischen Begriff[173] von Kirche, die durch einen ethischen Begriff von Kirche vermittelt sind.

[167] Reuter 1997, bes. 48ff.
[168] Heckel 1973.
[169] Wolf 1960.
[170] Dombois 1961; Dombois 1974; Dombois 1983.
[171] Reuter 1997, 39f.
[172] Ritschl 1869, 217. So zitiert bei Reuter 1997, 48.
[173] In verschiedenen Veröffentlichungen spricht Reuter mal von der juristischen und mal von der politischen Ebene des Kirchenbegriffs. Darin kommen unterschiedliche Aspekte derselben Ebene zum Ausdruck, so dass ich im Folgenden beide Begriffe verwende. Für die späteren Analysen, die das Zusammenspiel der Akteure kirchlicher Personalführung betreffen, scheint mir der Begriff der politischen Ebene treffender.

»Der dogmatische Begriff der Kirche bezieht sich auf die Gemeinschaft der Glaubenden unter dem Aspekt ihres Ursprungs, ihrer Grundform und ihrer Bestimmung.«[174]

Dabei ist die Verkündigung eine notwendige und das Wirken des Heiligen Geistes die hinreichende Bedingung, dass Kirche als Geistgemeinschaft konstituiert wird. Die traditionelle Unterscheidung von sichtbarer und verborgener Kirche verdeutlicht zwei Seiten der Wirklichkeit dieser Geistgemeinschaft, dass sie zwar einerseits verborgen im Sinne einer Unverfügbarkeit ist, andererseits aber durch die Glaubenden zur Sichtbarkeit drängt. Aus ihrem geistlichen Charakter jedenfalls folgt nicht ihre Unsichtbarkeit, sondern ihre Unabgrenzbarkeit.

Indem die durch den Geist hervorgerufene Gemeinschaft zur Sichtbarkeit drängt, kann Kirche beschrieben werden als »vorläufige Darstellung der Versöhnung der Menschheit mit Gott und der darin begründeten Versöhnung der Menschen untereinander.«[175]

»Der ethische Begriff der Kirche bezieht sich auf Gemeinschaften der Christenheit unter dem Aspekt ihrer selbsttätigen Grundvollzüge, d. h. ihrer Kennzeichen und Aufgaben«[176].

Die Feier von Gottesdiensten und Abendmahl sind als Darstellung der Versöhnung die expliziten Kennzeichen der communio sanctorum. Sie sind Kennzeichen für die Kirche als darstellende Handlungsgemeinschaft.

Daneben gibt es den Bereich des wirksamen Handelns der Kirche, der seine Begründung im Zusammenhang von besonderem Gottesdienst und Gottesdienst im Alltag hat. Letzterer zielt auf eine wirksame Sozialgestaltung der Kirche im Rahmen der Teilnahme am Bildungsprozess der Gesellschaft, dem Gerechtigkeitshandeln und der Institutionalisierung solidarischer Hilfe.

In darstellendem und wirksamen Handeln der Kirche erfährt der durch Verkündigung und Wirken des Geistes hervorgerufene Glaube der communio sanctorum seine Gestaltwerdung in der Welt. In liturgischem Handeln und konkretem Handeln in der Welt drängt der Glaube zu seiner ethischen Gestalt.

»Der juristische Begriff der Kirche bezieht sich auf einen partikularen christlichen Bekenntnisverband unter dem Aspekt der für seine kollektive Handlungsfähigkeit als soziale Organisation notwendigen Rechtsregeln.«[177]

Damit ist die Kirchenorganisation näher bestimmt als »ein Mittel zur temporalen, quantitativen und qualitativen Koordination der für die Christenheit spezifischen darstellenden und wirksamen Handlungen«[178]. Der Funktion des Rechts in der Kirche wird ein konkreter Aufgabenbereich zugewiesen, nämlich der, dass

[174] Reuter 1997, 48.
[175] Reuter 1997, 57.
[176] Reuter 1997, 57.
[177] Reuter 1997, 62.
[178] Reuter 1997, 62.

darin die Regelungen für die »institutionalisierte[n] äußere[n] Interaktionsbedingungen« zu treffen sind. Kirchliches Recht ist hier nicht rein pragmatisch, sondern ethisch begründet, folgt aber prinzipiell nicht einem anderen Rechtsbegriff als dem anderer Sozialverbände. Damit wird vermieden, dass rechtliche Organisationsformen »als rechtliche Sozialbegriffe (…) zu Interpretamenten der ethischen Vollzugsformen oder gar des dogmatischen Begründungszusammenhangs von Kirche werden«.[179]

3.2 Der dreischichtige Kirchenbegriff als erschließende Relecture der Visitationsentwürfe

Anhand einer kurzen Relecture der zuvor dargestellten Entwürfe mit Hilfe der Einsichten Reuters soll nun überprüft werden, inwiefern das Konzept eines dreischichtigen Kirchenbegriffes dazu beitragen kann, die mit der Visitation verbundenen Spannungsfelder im Feld der Kirchenleitung zu differenzieren und zu systematisieren.

3.2.1 Diem und Meyer – die Vermittlung des dogmatischen und rechtlichen Kirchenbegriffes

Vom Ausgangspunkt seiner Argumentation her nimmt Diem die von Reuter beschriebene Funktionsweise der dogmatischen und der rechtlichen Ebene genau wahr und das Problem, das sich ergibt, wenn beides in seiner Funktion miteinander vermischt wird: Das Recht und die Kirchenordnung bieten in diesem Sinne eine äußere Ordnung, die die Kirche von ihren juristischen Grenzen her beschreibt, etwa durch die Definition von Mitgliedschaftsbedingungen. Konstituiert aber wird sie durch Christus, der durch Predigt und Wirkung des Geistes erfahrbar und wirksam wird. So ist es vollkommen schlüssig, wenn Diem auch im Hinblick auf die Visitation konstatiert: »Kirche lebt aus dem Wort Gottes.«[180]

Er vermischt jedoch seinerseits die Ebenen, wenn er die Verkündigung selbst als »rechtsetzenden und rechtsverbindlichen Akt«[181] mit eigenen Rechtsfolgen bestimmt. Er schafft dadurch einen doppelten Rechtsbegriff, nämlich den, der aus der Verkündigung resultiert, der aber mit dem der gegenwärtigen Kirchenordnungen, denen ein allgemeiner Rechtsbegriff zugrundeliegt, nicht vermittelbar ist. Damit hat er einerseits die Bestimmung der Visitation von der Mitte der Kirche her gewonnen, ihre Handlungsfähigkeit in der rechtlichen Dimension aber eingebüßt, wie sich in der fehlenden Antwort auf die Frage nach Sanktionierungsmöglichkeiten für Handlungsweisen, die nicht der Verkündigung entsprechen, zeigt.

[179] Reuter 1997, 65.
[180] Diem 1965, 165.
[181] Diem 1963, 315.

Das »consentire de doctrina euangelii«[182] als Grundkategorie der Kirchenleitung gerät damit in die Gefahr, zum reinen Postulat zu werden, das sich geordneten Prozessen entzieht und – wie Meyer dann später zu Recht anmerkt – der charismatischen Wirkung des Predigers überlassen bleibt.

Meyer fordert demgegenüber ein Miteinander von predigender und ordnender Gewalt. Er stellt ganz im Sinne Reuters fest, dass eine Visitationsordnung keine Regelung für ein Miteinander von Predigt und Recht setzen kann. Denn das würde bedeuten, dass das Recht als Interpretament in die ethische und dogmatische Ebene des Kirchenbegriffs eingetragen würde. Faktisch jedoch ordnet Meyer die rechtliche Ebene den anderen vor. Bei ihm setzt das Recht den Rahmen für die Verkündigung und lässt damit unberücksichtigt, dass Kirche sich in ihrem Begründungszusammenhang nicht von den Grenzen, sondern von ihrer Mitte her definiert. So bleiben dogmatische und rechtliche Ebene unvermittelt und die Möglichkeit, dass die Verkündigung die Gestalt der Kirche begründet und vermittelt, wird durch die Umkehrung des Begründungszusammenhangs unmöglich.

3.2.2 Josuttis und Plathow – Vermittlung und Akteure auf der juristischen Ebene des Kirchenbegriffes

Zieht man noch die Arbeiten Michael Plathows hinzu, wird deutlich, dass es auf der Ebene des dogmatischen Begriffes von Kirche ganz unterschiedliche Zugänge zu den entsprechenden dogmatischen Traditionsbeständen gibt.

Plathow unternimmt den Versuch, diese als normative Kriterien an die gegenwärtige kirchliche Praxis heranzutragen, und strebt eine Durchsetzung auf dem Wege der kirchlichen Ordnungen an. Auch er lässt den Schritt der Vermittlung aus und schließt quasi unmittelbar die dogmatische und die politische Ebene des Kirchenbegriffs zusammen. Weil der Prozess der Vermittlung dabei ausfällt, kann sein Vorgehen nicht anders als normativ sein. Der Diskurs erscheint in dieser Art von Zugriff auf die dogmatischen Traditionsbestände ausgeschlossen.

Während Josuttis den besonderen Wert der Visitation im wechselseitigen Kontakt sieht und die Frage nach der Gestalt der Kirche an den verantwortlichen Dialog zwischen gleichberechtigten Partnern verweist, sucht Plathow diese Frage normativ-dogmatisch durch Lehraufsicht zu lösen.

Josuttis verweist demgegenüber auf den prinzipiell unabgeschlossenen Gestaltungsprozess, in dem biblisch-dogmatische Leitvorstellungen und aktuelle Praxis der Kirche stets neu aufeinander zu beziehen sind.

Er thematisiert die mit dieser Art von Zugang verbundenen Hierarchiefragen und richtet so den Blick auf die beteiligten Akteure der Visitation, auf deren Zusammenspiel und deren Rollenverteilung.

[182] CA 7.

Hier erweist sich die von Reuter konzipierte politische Dimension des Kirchenbegriff als erschließend. Denn – und das betonen fast alle Autoren – in der praktischen Durchführung der Visitation hängt viel davon ab, aus welcher Position Visitatoren und Visitierte agieren und wie ihre jeweiligen Rollen beschrieben sind. Das (macht-)politische Zusammenspiel der beteiligten Akteure und die Beschreibung ihrer jeweiligen Rollen kann damit als weiteres Spannungsfeld ausgemacht werden, in dem sich Kirchenleitung in der Visitation vollzieht.

Dementsprechend ist die Rolle der einzelnen Akteure ausgeformt. Bei Josuttis entscheidet sich diese offenbar im Vollzug der Kommunikation. Auch wenn er kritisiert, dass gegenwärtig die Ausformung der Visitationsprozesse stark von den Akteuren und ihren persönlichen Schwerpunkten abhängt, so folgt er strukturell dem gleichen Weg, wenn auch mit einer betonten Gleichstellung der Akteure unterschiedlicher Hierarchiebenen.

Plathows Modell sieht demgegenüber a priori klare Rollenzuweisungen vor. Die Visitatoren sind Mahner und Aufsichtführende, die Visitierten diejenigen, die berichtspflichtig sind und die Bereitschaft mitbringen sollen, dem »Bußruf« zu folgen.

Josuttis bearbeitet diese Ebene dann allerdings wenig produktiv, indem er sie ausklammert. Sein Vorgehen führt im Grunde zu einer Auflösung des Vermittlungsproblems im ethischen Diskurs. Die politische Ebene wird dabei eliminiert, indem alle ihr zugehörigen Aspekte in den eigenständigen Vorgang einer Inspektion ausgegliedert werden. Indem Josuttis Kirche als Kommunikationssystem beschreibt, macht er den Austausch über mögliche Konsequenzen der im Glauben gewonnenen Glaubensgewissheiten zum Thema. Die Frage nach dem darstellenden und wirksamen Handeln der Kirche soll von Visitator und Visitierten gleichermaßen und gemeinsam gestellt und beantwortet werden.

Damit benennt Josuttis aber zugleich die Bearbeitung von Vermittlungsproblemen als konkrete Aufgabe der Kirchenleitung im Medium der Visitation. Das durch die Visitation zu lösende Kommunikationsproblem ist mithin die gemeinsame Suche nach der konkreten darstellenden und wirksamen Umsetzung des in der Verkündigungssituation existentiell bedeutsam gewordenen Evangeliums. Allerdings wird die Verkündigung des Evangeliums als Ausgangspunkt des Gesamtgeschehens bei Josuttis nur undeutlich erkennbar.

Die Auseinandersetzung mit der Frage nach den Akteuren und deren Zusammenspiel wird auch bei den anderen Autoren erkennbar:

Karnetzki nimmt insbesondere eine Neubestimmung des ephoralen Amtes als Amt der Beratung und Seelsorge vor. Krause ist demgegenüber vor allem an der Rolle der Laien interessiert.

3.2.3 *Karnetzki und Krause – die Sozialgestalt auf der ethischen Ebene des Kirchenbegriffes*

Auf der ethischen Ebene des Kirchenbegriffes wird die Frage diskutiert, welche konkrete soziale Gestalt die Kirche annehmen soll. Das wird in den Entwürfen von Karnetzki und Krause erkennbar und setzt sich fort in den neueren Visitationsordnungen.

Karnetzki nimmt seinen theologischen Ausgangspunkt zur Beschreibung der Visitation beim brüderlichen Besuchsdienst (im Rekurs auf die Bekennende Kirche) und der daraus sich ergebenden gegenseitigen Seelsorge, die sich im partnerschaftlichen Gespräch vollzieht. Aus diesem Seelsorge-Paradigma heraus legt er auf der ethischen Ebene das Gewicht auf die Interaktion als soziale Gestalt der Kirche, die nach seiner Lesart gekennzeichnet ist durch eine partnerschaftliche Kommunikationsstruktur. Das Paradigma der beratenden Seelsorge erfährt seine Legitimation aus dem brüderlichen Besuchsdienst und wird schließlich zum Maßstab für die Sozialgestalt, in der sich Visitation ereignet. Was auf den ersten Blick wie ein gelungener Vermittlungsprozess zwischen den verschiedenen Aspekten der Visitation erscheint, entpuppt sich aber bei näherem Hinsehen – ähnlich wie bei Josuttis – als Dominanz des ethischen Aspekts. Der bruderschaftliche Besuchsdienst wird quasi eklektisch als einziges Ergebnis der Verkündigung in die ethische und rechtliche Ebene vermittelt. Es kommt dabei jedoch nur zu einer formalen Bestimmung des Visitationsprozesses, eine inhaltliche Orientierung durch die Verkündigung wird hier nicht geleistet. Das ist der Grund, warum auch die Vermittlung verschiedener Ebenen, die Frage nach dem Entstehen von Einheit verschiedener Gemeinden und gemeinsamer Orientierung so unklar bleibt. Denn faktisch wird bei Karnetzki das Verkündigungsgeschehen in den Bereich der »paränetisch-charismatischen Seelsorge« delegiert.

Karnetzki gelingt es damit, den ethischen Aspekt beispielhaft für die Frage der Art und Weise der Begegnung zwischen Visitatoren und Visitierten auszuarbeiten und die persönliche Begegnung (Interaktion) als unverzichtbare Sozialform der Visitation zu bestimmen.

Auf der politischen Ebene des Kirchenbegriffs mündet dieses Konzept bei Karnetzki in ein Kontraktmodell.

Krause nimmt den Gottesdienst der Ortsgemeinde als Ausgangspunkt des Visitationsgeschehens. Die im Gottesdienst stattfindende Verkündigung ist konstitutiv für Gemeinde, indem sie in die Nachfolgegemeinschaft ruft und so Gemeinde aufbaut.

Wie Karnetzki aus der persönlichen Interaktion im Rahmen der Seelsorge und Beratung Ableitungen vornimmt, so bestimmt Krause die gemeinschaftliche Interaktion im Gottesdienst als wesentliche Sozialgestalt von Kirche, die das Visitationsgeschehen bestimmt. Aus dieser konkreten Gestalt werden Martyria, Koinonia und Leiturgia als drei Aspekte von Gottesdienst abgeleitet, um den Prozess der Visitation in drei Schritten zu beschreiben als »Beziehungseröffnung durch den

Ruf Gottes«, »Beziehungsaustausch der Hörenden« und »Beziehungsgestaltung«. Auf überraschende Weise kommt er damit zu einem Schema, dass dem Reuters in seiner Dreischichtigkeit des Vermittlungsprozesses gleicht. Aus dem Hören auf das Wort sollen konkrete Handlungsperspektiven gemeinsam entwickelt und in konkrete Schritte umgesetzt werden. Das Ganze ist eingebettet in einen partizipativen und partnerschaftlichen Prozess, der ausgerichtet ist auf das Wachstum der Gemeinde (oikodomé).

So ist der auch von Reuter geforderte Prozess der Vermittlung durchaus zutreffend beschrieben. Hinsichtlich seiner Begründung weist Krauses Entwurf jedoch Defizite auf: Martyria, Koinonia und Leiturgia sind zunächst Begriffe, die die systematisch-theologische Vielschichtigkeit und Differenziertheit des gottesdienstlichen Geschehens entfalten. Sie sind also ihrer Herkunft nach Begriffe, deren Übertragung auf die ethische und die politische Ebene des Kirchenbegriffes nicht unvermittelt geschehen kann.

Reuter selbst hat auf die Problematik der mangelnden Vermitteltheit der Leitbegriffe, die Krause verwendet und die ihren Ursprung in der traditionellen tria-munera-Lehre sowie in der ökumenisch vorherrschende Viergliederung von Martyria, Leiturgia, Diakonia und Koinonia haben, hingewiesen:[183]

> *»Auch wenn man von der Gefahr der traditionellen tria-munera-Lehre, nämlich der Suggestion einer unmittelbaren Fortsetzung des Werkes im Leben der Christenheit oder gar in den Ämtern der Kirche absieht, bleibt es bei ihrer Schwäche, verschiedene Handlungsfelder ohne Rücksicht auf ihren inneren Zusammenhang nebeneinanderzustellen.«*[184]

Von Reuter her betrachtet ist also Krauses Begrifflichkeit in jedem Fall zu überdenken. Denn Krause ordnet Begriffe einander zu, ohne ihren Zusammenhang theologisch hinreichend zu erklären oder deutlicher: Er verwendet Begriffe insofern theologisch unreflektiert, als er mit Begrifflichkeiten aus der Dogmatik die ethische und rechtliche Ebene des Vermittlungsprozesses zu beschreiben sucht. So hat Krause über gleichlautende Begriffe einen Zusammenhang zwischen der Struktur des Gottesdienstes und der Visitation hergestellt, aber das grundlegende Vermittlungsproblem letztlich unbearbeitet gelassen. Letzteres ist aber unerlässlich, wenn auf der Basis der Unterscheidung unterschiedlicher Ebenen im Kirchenbegriff ein reflektierter Umgang mit dem Vermittlungsproblem ermöglicht werden soll.

[183] Reuter 1997, 57ff.
[184] Reuter 1997, 58.

3.2.4 Die neuen Visitationsordnungen als Beispiel der Selbstdeutung der Kirche im gesellschaftlichen Kontext

Dass nicht nur auf der dogmatischen Ebene mit unterschiedlichen Traditionsbeständen und Kirchenbildern operiert wird, sondern auch auf der ethischen Ebene des Kirchenbegriffes, auf dem nach Reuter die konkrete soziale Gestalt der Kirche ausgehandelt wird, ganz unterschiedliche Vorstellungen aufeinandertreffen, wird durch Hinzuziehung der neueren Visitationsordnungen noch einmal verdeutlicht.

Ansatzweise in Hannover und noch klarer in Baden wird im Rahmen der Visitation Kirche nicht nur empirisch soziologisch wahrgenommen, sondern auch mit Hilfe soziologischer Begriffe in ihren unterschiedlichen Sozialformen beschrieben.

Die Frage nach einer angemessenen Beschreibung der Sozialformen von Kirche tritt in den Blickpunkt des Interesses. So nimmt insbesondere die badische Visitationsordnung eine Standortbestimmung der Kirche innerhalb der Organisationsgesellschaft vor und legt dem Visitationsprozess in weiten Teilen ein Verständnis der Kirche als Organisation zugrunde.

Die hannoversche Visitationsordnung zeigt ebenfalls Ansätze, hält aber demgegenüber an einer klassisch institutionellen Sicht fest, wie Meyer sie mit Blick auf die Körperschaft Kirche formuliert hat.

Auch das Verfahren der Konsensbildung beruht nicht mehr allein auf dem Wege der Berufung auf gemeinschaftlich akzeptierte dogmatische Traditionsbestände. Durch den partnerschaftlichen Dialog über das »Profil« und die Ziele vollzieht sich auch hier in der Rollenbestimmung und den Aufgabenprofilen der Akteure eine Verschiebung, bei der das ephorale Amt deutlich eine beratende Funktion gewinnt, ohne dabei die aufsichtliche Funktion zu verlieren.

3.3 Zusammenfassung: Konfliktdimensionen kirchenleitenden[185] Handelns

Reuters Konzept erschließt somit die Spannungsfelder, die in den verschiedenen Interpretationen der Visitation zu Tage treten, als Ausdruck eines dreischichtigen Vermittlungsproblems.

Darüber hinaus zeigt sich aber, dass auf den drei von Reuter beschriebenen Ebenen sich jeweils noch einmal eigene Spannungsfelder zu differenzieren sind, so dass es naheliegt, die Ebenen als eigenständige Dimensionen zu entfalten. Es wird zudem deutlich, dass erhebliche Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Dimensionen bestehen.

Beides fasse ich nachfolgend im Blick auf die Visitation kurz zusammen und bereite damit zugleich das folgende Kapitel vor. In Kapitel C sollen auf dieser Basis drei Grunddimensionen und die zugehörigen Spannungsfelder herausgear-

[185] Unter dem Begriff kirchenleitender Tätigkeit verstehe ich mit Eilert Herms: »… die auf Gestaltung, Pflege und Erhaltung der Institutionen des kirchlichen Lebens gerichtete Tätigkeiten im Unterschied zur Teilnahme an derart geleiteten (gestalteten) Institutionen.« Herms 1990, 131.

beitet und systematisiert werden, die als Grundebenen kirchlichen Leitungshandelns das Feld der kirchlichen Personalführung und im Besonderen der Jahresgespräche bestimmen.

3.3.1 *Erste Grunddimension: Die Frage nach der Vermittlung zwischen dem dogmatischen Begriff von Kirche und ihrer politischen Ordnung*

Wie bereits gezeigt wurde liegt die Leistungsfähigkeit des Reuterschen dreifach gestuften Kirchenbegriffes darin, dass er verschiedene Beschreibungsebenen und -aspekte von Kirche offenlegt. Durch Unterscheidung von drei Aspekten, nämlich dem theologischen, ethischen und politischen, vermittelt er das spannungsvolle Gegenüber, das in der theologischen Rede von der sichtbaren und der verborgenen Kirche begründet ist. Dieses Gegenüber spiegelt sich sowohl in der Diskussion um den Rechtsbegriff des Kirchenrechts wie auch in der ekklesiologischen Diskussion in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts wider.

Die jüngere Diskussion in der Ekklesiologie kreist immer wieder um die Frage, wie diese zwei Aspekte miteinander vermittelt sind, wie das Verhältnis zwischen der Kirche als historischem Phänomen (also der sichtbaren Kirche), die in ihrer Organisationsgestalt vor allem durch das Kirchenrecht beschrieben wird, und der Kirche als eschatologischer Gemeinschaft (also der verborgenen Kirche[186]) näher zu bestimmen ist[187], die in der Regel systematisch-theologisch beschrieben wird.

In der Untersuchung der Visitation ist deutlich geworden, dass diese Frage der Ekklesiologie zugleich eine zentrale Frage des kirchenleitenden Handelns ist. So unvollständig die Beschreibung der Kirche allein von ihrer eschatologischen Wirklichkeit oder entsprechend von ihrer empirischen Wirklichkeit her ist, genauso wenig kann ein Konzept für kirchenleitendes Handeln – sei es in der Visitation oder an anderer Stelle – sich allein auf einen Aspekt der Wirklichkeit der Kirche

---

[186] Mitunter wird in diesem Zusammenhang die Unterscheidung zwischen sichtbarer und unsichtbarer Kirche gebraucht. Paul Tillich schreibt hierzu: »Wenn dagegen die Worte ›sichtbar‹ und ›unsichtbar‹ so gebraucht werden, dass sie die Existenz zweier verschiedener Kirchen behaupten, dann ist die Folge, dass entweder die Kirchen wie sie hier und jetzt sind, abgewertet werden oder dass die unsichtbare Kirche als ein irrelevantes Ideal beiseite geschoben wird. Beide Konsequenzen sind in vielen Stadien der Geschichte des Protestantismus hervorgetreten – die erste in gewissen Geist-Bewegungen, die zweite im liberalen Protestantismus.« (Tillich 1987, 194). Um diesem Missverständnis vorzubeugen, spreche ich von sichtbarer und verborgener Kirche als zwei Aspekten der einen Kirche.

[187] Vgl. Kühn 1989, 277: »Als sich durch die jüngste ekklesiologische Diskussion durchziehende Frage könnte man diejenige nach dem Verhältnis von geglaubter und empirischer Kirche ansehen. Wie die Alternative zu vermeiden ist, dass das theologische Kirchenverständnis entweder, wo es die Kirche als Religionsgesellschaft versteht, ›im anthropologischen Zirkel‹ stecken bleibt, oder aber, wo es die Kirche vom biblischen Offenbarungszeugnis her zu beschreiben und zu verstehen versucht, die empirische Kirche ›verfehlt‹ und sich ›im geisteswissenschaftlichen Zirkel‹ verfängt (Eberhard Hübner), dies markiert eine der grundlegenden Aufgaben einer künftigen systematisch-theologischen Ekklesiologie.«

beziehen und stützen. Es würde dabei zwangsläufig stets den anderen Aspekt ihrer Wirklichkeit verlieren.

»Das Paradox der Kirchen besteht darin, dass sie auf der einen Seite an den Zweideutigkeiten des religiösen Lebens und des Lebens im allgemeinen teilnehmen, dass sie aber auf der anderen Seite an dem unzweideutigen Leben der Geistgemeinschaft teilhaben. Das hat zur Folge, dass man die Kirchen nur verstehen und beurteilen kann, wenn man sie unter diesem doppelten Aspekt sieht.«[188]

Mit anderen Worten: Es handelt sich um eine Grundspannung, die im Wesen der Kirche selbst liegt, die sich weder einvernehmlich noch einseitig auflösen lässt, sondern stets der Vermittlung bedarf. Aus diesem beständigen Vermittlungsbedarf resultiert nach reformatorischem Verständnis unter anderem die fortlaufende Reformbedürftigkeit der sichtbaren Kirche.

In diesem Spannungsfeld bewegt sich notwendig jedes Konzept von Kirchenleitung; es kommt im Bereich der Visitation wie auch bei den Jahresgesprächen als kirchenleitenden Handlungsinstrumenten zum Tragen.

3.3.2 Zweite Grunddimension: Die Frage nach der sozialen Gestalt von Kirche und ihrer angemessenen Beschreibung

In der ersten Grunddimension habe ich unter Bezug auf Reuters dreistufigen Kirchenbegriff die ekklesiologische Grundspannung zwischen sichtbarer und verborgener Kirche, zwischen einem Kirchenbegriff auf der dogmatischen Ebene und der politischen Ebene entfaltet.

Reuter folgend wurde der ethische Begriff der Kirche entfaltet im Hinblick auf die Selbstverständigung innerhalb der Kirche über die dem Glauben angemessene Gestalt der Kirche[189].

Diese ethische Ebene kann nun nicht nur als Vermittlung der zwei anderen Ebenen verstanden werden. Die Relecture der verschiedenen Entwürfe hat für die Visitation gezeigt, dass diese Ebene auch als eigene Grunddimension entfaltet werden kann, der spezifische Spannungsfelder zuzuordnen sind.

Auf der ethischen Ebene verortet Reuter den Diskurs über die Frage, wie der Glaube im jeweiligen historischen und gesellschaftlichen Kontext Gestalt gewinnen soll. Mithin wird dieser Diskurs im Horizont der jeweils in Geltung befindlichen soziologischen Modellvorstellungen geführt. Dies hat auch Einflüsse und Wechselwirkungen mit den anderen Ebenen. Einerseits müssen dogmatische Traditionsbestände an diese soziologischen Modelle anschlussfähig gemacht werden, andererseits sind diese Modelle bestimmend, wenn es darum geht, die organisato-

[188] Tillich 1987, 194.

[189] »Der ethische Begriff der Kirche bezieht sich auf Gemeinschaften der Christenheit unter dem Aspekt ihrer selbsttätigen Grundvollzüge, d.h. ihrer Kennzeichen und Aufgaben…«. (Reuter 1997, 57).

rische Gestalt der Kirche in Ordnungen und Kirchengesetzen zu beschreiben und zu regeln.

Dass diese Dimension erst in den jüngeren Entwürfen explizit mit einer entsprechenden Begrifflichkeit zum Tragen kommt, hat wissenschaftshistorische Gründe.

Erst mit der Ausbildung interdisziplinärer Arbeitsweisen zwischen Theologie und Soziologie wurde in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts die Voraussetzung dafür geschaffen, methodisch reflektiert den gesellschaftlichen Kontext von Kirche zum Gegenstand der Überlegungen kirchenleitenden Handelns zu machen.[190]

Dass diese Wirklichkeit sehr unterschiedlich beschrieben werden kann, zeigt Karl-Fritz Daiber, wenn er das Selbstverständnis der Pastoralsoziologie in ihrem Verhältnis zur Religionssoziologie, zur Kirchensoziologie und zur empirischen Theologie beschreibt.[191] Dabei wird deutlich, dass die »faktischen Forschungsabläufe«, d.h. die Methoden zur Erhebung der zu beschreibenden Wirklichkeit, nahezu identisch sind.[192] Stets geht es um soziologisches Arbeiten bezogen auf die Kirche. Die Abgrenzung der einzelnen Disziplinen gegeneinander liegt vor allem in der »Rangunterschiedlichkeit der Bezugssysteme«[193]. Sind Kirchensoziologie und Religionssoziologie eher dem Dialog mit den Sozialwissenschaften verpflichtet, zielen Pastoralsoziologie und empirische Theologie ausdrücklich auf die Anschlussfähigkeit zum Feld der (praktischen) Theologie.

Diese Entwicklung geschieht im Horizont einer Kirche, die sich im umfassenden Sinn als Teil der Gesellschaft versteht. Das (dogmatische) Gegenüber von Kirche und Welt ist im Kontext moderner Gesellschaft für die Aufgabe der Selbstdeutung der Kirche nur noch begrenzt hilfreich.

Die diskutierten Entwürfe zur Visitation lassen erkennen, dass von unterschiedlichen Autoren auch unterschiedliche Modelle für die Sozialgestalt der Kirche zugrundegelegt werden.

Während Karnetzki im Horizont der Seelsorge die persönliche Interaktion hervorhebt, kommt in der Badischen Visitationsordnung vor allem die Deutung der Kirche als Organisation in einer Organisationsgesellschaft zum Tragen. Auch wo soziologische Einordnungen weniger explizit auftauchen, sind in dieser

[190] Institutionell wird dies erkennbar z.b. an der Einrichtung der Pastoralsoziologischen Arbeitsstelle in der hannoverschen Landeskirche in den 1970-er Jahren.

[191] Kress und Daiber 1996, 124ff.

[192] Das lässt sich auch an den besprochenen Entwürfen zur Visitation zeigen. Obwohl diese theologisch auf ganz unterschiedlichen Ebenen argumentieren, gehen sie in der Regel von Beobachtungen aus, die sie mit soziologischer Methodik gewonnen haben. Neben Dokumentenanalysen werden quantitative und qualitative Erhebungen zum Ausgangspunkt, um die kirchliche und gesellschaftliche Wirklichkeit zu beschreiben. Die Ergebnisse werden dann wiederum in unterschiedliche theologische Bezugssysteme eingezeichnet.

[193] Kress und Daiber 1996, 129.

Grunddimension Modelle erkennbar: So orientiert sich Meyer an einem volkskirchlichen Modell, dass deutlich institutionelle Züge aufweist und dies mit dem Begriff der »Körperschaft« auch benennt. Demgegenüber weist Diem in die Richtung der Kirche als Bekenntnisgemeinschaft, die eher unter dem Begriff der Bewegung zu fassen wäre.

Mit anderen Worten: Es ist im Hinblick auf die Visitation – und später im Hinblick auf die Jahresgespräche – als Akt der Kirchenleitung zu fragen, wie die Selbstdeutung der Kirche im Horizont einer in soziologischen Kategorien beschriebenen Gesellschaft aussieht, mit welchen Bezugssystemen sie sich selbst interpretiert und welche Konsequenzen sie daraus für das kirchenleitende Handeln im Blick auf die Steuerung und Strukturierung ihrer Organisation zieht.

3.3.3 Dritte Grunddimension: Die Frage nach den Akteuren von Kirchenleitung und den Verfahren ihres Zusammenspiels

Wie auf der ethischen Ebene des Reuter'schen Modells, ist auch auf der rechtlichen bzw. politischen Ebene die Entfaltung spezifischer Spannungsfelder und die Erschließung einer eigenen Grunddimension möglich.

Hierfür sind zum einen die Akteure und ihre jeweiligen Funktions- und Aufgabenbestimmungen kennzeichnend und zum anderen deren Zusammenspiel, d. h. die Verfahren, in denen diese im Visitationsprozess zu Ergebnissen oder abschließenden Vereinbarungen kommen.

Dass die Visitationskonzepte unmittelbar verbunden sind mit der Rollendefinition des ephoralen Amtes, zeigt sich praktisch durchgehend. Der Superintendent und die Superintendentin erscheint als zentraler Akteur, dessen Beschreibung je nach Visitationskonzept wechselt. Wo Plathow das ephorale Amt als Aufsichtsamt versteht, das kraft Amtes mit dem Interesse der Lehraufsicht auf die Arbeit der Gemeinde einwirkt, hat Josuttis die Superintendentin als Beraterin vor Augen, die durch Auskoppelung der aufsichtlichen Aufgaben aus der Visitation von diesen gerade entlastet wird, um so auf Augenhöhe den Ortsgemeinden begegnen zu können.

Ebenso werden unterschiedliche Verfahren sichtbar, wie es am Ende der Visitation zu Vereinbarungen zwischen den Akteuren kommt.

Es überwiegen in jedem Fall die dialogisch orientierten Verfahren. Bei den neueren Entwürfen ist eine Tendenz zum Aushandeln von Kontrakten und Vereinbarungen erkennbar.

C Praktisch-theologischer Bezugsrahmen kirchlicher Personalführung

Ein wesentliches Feld der Selbststeuerung von Kirche ist seit jeher die Auswahl, Leitung und Begleitung kirchlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei kam es insbesondere für die Ordinierten zur Ausbildung spezifischer Formen, wie Ordination und Installation. Aber auch andere Berufsgruppen werden durch kirchliche Formen der Leitung erfasst, insbesondere durch die Visitation. Geordnet werden diese Instrumente durch das Kirchenrecht. Bis in die Gegenwart werden sie darum vor allem unter rechtlichen Gesichtspunkten und im Horizont der kirchenrechtlichen Grundsatzdebatten diskutiert.

Etwa mit Beginn der 1990-er Jahre hält in die kirchlichen Debatten der Begriff der Personalentwicklung Einzug. Ein Überhang an Bewerberinnen und Bewerbern für das Pfarramt, der aufgrund begrenzter finanzieller Ressourcen nicht in den kirchlichen Dienst übernommen werden kann, ist der Auslöser, dass sich kirchenleitende Gremien mit dem Thema Personalentwicklung beschäftigen.

Zeitgleich setzt die Diskussion ein, wie die Kirchen mit dem demografischen Wandel und den geringer werdenden finanziellen Mitteln umgehen sollen. Der Beginn der Debatte um die Finanz-, Mitglieder- und Relevanzkrise kündigt sich an. Insbesondere die sich abzeichnende Finanzkrise lässt es sinnvoll erscheinen, Instrumente und Ansätze der Managementlehre zu rezipieren, die darauf ausge-

richtet sind, den Einsatz von Ressourcen und das damit erzielte Ergebnis zu optimieren.

Sowohl die besondere Personalsituation am Beginn der 1990-er Jahre als auch die Frage nach der Zielgenauigkeit und Effektivität kirchlichen Handelns führt zu einer Diskussion über die Auswahl, den Einsatz und die Leitung kirchlichen Personals. Eine weitergehende Diskussion um eine erneuerte kirchliche Personalführung ist die Folge.

Die Frage eines zielgerichteten Finanz- und Ressourceneinsatzes in der Situation begrenzter und insgesamt geringer werdender finanzieller Mittel lenkte den Blick auf die Fragen eines modernen Personalmanagements und damit auf Instrumente, die Organisations- und Wirtschaftswissenschaften dafür entwickelt haben. Sehr bald wird der Begriff der Personalentwicklung nicht mehr nur im Blick auf die Bewerberzahlen für den pfarramtlichen Dienst verwendet. Vielmehr wird die Frage gestellt, wie eine zeitgemäße kirchliche Personalführung aussehen kann.

Damit halten neue Sichtweisen in der kirchlichen Personalführung Einzug, die den traditionellen Rahmen verlassen und in breitem Maße Erkenntnisse vorzugsweise der Managementlehre und der Organisationstheorie rezipieren. Die damit verbundenen Debatten finden ihren zentralen Ausdruck in der Einführung von Jahresgesprächen als Instrument einer erneuerten kirchlichen Personalführung. Wie bei anderen Maßnahmen im Rahmen der Kirchenreformprozesse der vergangenen Jahre wird auch für die angestrebte Personalführungspraxis vermehrt eine theologische Begründung eingefordert.

Vielfach wird erwartet, dass Kirche und ihre Einrichtungen aufgrund ihrer theologischen Begründungszusammenhänge auch spezifische Formen der Personalführung pflegen und entwickeln müssen.[194] Das kommt nicht zuletzt in den gegenwärtigen Debatten um den Fortbestand des sogenannten »Dritten Weges«[195] zum Ausdruck.

Noch vor den einschlägigen Diskussionen in den Landeskirchen waren selbstständige Einrichtungen und Wirtschaftsbetriebe der Diakonie mit der Aufgabe

---

[194] So beispielsweise Wolfgang Vögele im Bezug auf Jahresgespräche: »Die Praktische Theologie fragt nach den Besonderheiten der kirchlichen Dienstgemeinschaft, die zu beachten sind, wenn ein Führungsinstrument aus Wirtschaft und Verwaltung von der Kirche übernommen werden soll.« (Vögele 2002, 6).

[195] Beispielhaft die Berichterstattung in der FAZ vom 21.11.2012 unter dem Titel »Dorniger Dritter Weg«: »Der Angriff auf das Streikverbot ist Teil einer weit umfassenderen Infragestellung ihrer Selbstbestimmung, die von den Gewerkschaften, der Linkspartei und den Grünen im Verein mit kleinen, religionsfeindlichen Gruppierungen betrieben wird. Vieles, was dabei vorgebracht wird, ist bei näherer Betrachtung einseitige Skandalisierung. Letztlich wird es aber reichlich egal sein, wie es ist. Viel wichtiger wird sein, wie es aussieht. Kein Gericht der Welt wird die Kirchen schützen können, wenn sie auf Dauer gegen die öffentliche Meinung agieren. Deshalb müssen sie zügig die Angriffsflächen verkleinern.« (Bingener 2012).

konfrontiert, Formen modernen Managements in ihr Leitungshandeln zu integrieren. Spätestens durch die Reform und die Umgestaltung der sozialen Sicherungssysteme in den 1990er Jahren zu einem sozialen Markt mit konkurrierenden Leistungsanbietern entstand dort ein enormer Kostendruck. Die Einrichtungen standen vor der Frage, wie eine betriebswirtschaftliche Optimierung als existenzsichernde Maßnahme so gestaltet werden kann, dass gleichzeitig das diakonietheologische Profil der Einrichtung gewahrt bleibt. Denn einerseits geht ohne eine entsprechende Profilierung die Kirchlichkeit als Alleinstellungsmerkmal auf dem sozialen Markt verloren. Andererseits droht für die Einrichtungen ohne entsprechendes Management das finanzielle Aus. Dennoch wurde wie jetzt im Bereich der verfassten Kirche stellenweise ein Unbehagen über die betriebswirtschaftliche Denkweise und Begrifflichkeit spürbar, getragen von der Furcht, der diakonisch-theologische Auftrag könne durch betriebswirtschaftliche Systemlogiken vollends dominiert werden.

Es wundert also nicht, dass gerade auf dem Gebiet der Diakonietheologie erste Arbeiten zum Thema des kirchlichen Personalmanagements und zur theologisch reflektierten Rezeption entsprechender Modelle aus anderen Wissenschaftsbereichen erarbeitet wurden. Im besonderen ist hier auf die Rezeption des St. Galler Management-Modells durch Alfred Jäger und dessen Schüler zu verweisen.[196] Die sogenannte normative Ebene dieses Modells schien eine gute Möglichkeit, Theologie als Leitkategorie in die Entscheidungsprozeduren eines betrieblichen Managements einzubinden. Bis heute bestimmt dieser Ansatz die Debatten vor allem in der Diakonie, weniger in der verfassten Kirche.[197]

Wenngleich die zugrundeliegende Frage nach dem Zusammenhang von Theologie und Ökonomie angesichts der sogenannten Finanzierungskrise der verfassten Kirche vielfältige Parallelen zu den Diskussionen in der Diakoniewissenschaft aufweist, wird doch die dort geführte Diskussion für den Bereich der verfassten Kirche – was Personalentwicklung und Personalführung betrifft – kaum rezipiert.[198] Dafür spielt nicht zuletzt die zentrale Stellung des Pfarramts in der Kirche eine Rolle sowie die begrenzte Vergleichbarkeit der kirchengemeindlichen Organisation mit wirtschaftlich handelnden Organisationsbereichen der Diakonie. Das Pfarramt ist sowohl hinsichtlich seiner theologischen wie auch seiner kirchenrechtlichen Stellung ohne entsprechende Vergleichsgröße in diakonischen Unternehmen, spielt aber für die Landeskirchen eine zentrale Rolle. Es stellt damit ein zentrales Unterscheidungsmerkmal dar. Wie später zu zeigen ist, orientiert sich

[196] Grundlegend: Jäger 1984. Sowie vertiefend zur Anwendung im Bereich des Personalmanagements: Röhr 1998.
[197] Vgl. z.B. aktuell in der Debatte um den Fortbestand des »Dritten Weges«: Dabrock 2010, bes. 225ff.
[198] Gleichwohl hat A. Jäger schon früh versucht, seinen Ansatz für die Frage kirchlichen Leitungshandelns fruchtbar zu machen: Jäger 1993.

gerade die Diskussion um kirchliche Personalführung nicht selten an Fragen des Pfarramtes, obwohl in der kirchlichen Mitarbeiterschaft andere Berufsgruppen zahlenmäßig überwiegen.

Kennzeichnend für die aufbrechende Diskussion ist in der verfassten Kirche wie in der Diakonie, dass immer intensiver auch eine theologische Begründung der Modelle gefordert und diskutiert wird. Das Kirchenrecht als Begründungszusammenhang scheint nicht mehr ausreichend und die Grundsätze kirchlicher Personalführung scheinen in zunehmendem Maße auch theologisch begründungsbedürftig. Im Rahmen der Ansätze zur Kirchenreform wird dies von Seiten der Befürworter wie auch von Seiten der Kritiker intensiv unternommen.[199]

Impulsgebend und wirkungsgeschichtlich bedeutsam für die Entwicklung praktischer Konzepte waren hier das evangelische München-Programm (eMp), das in Zusammenarbeit mit der Beratungsfirma McKinsey und Company entwickelt wurde[200], wie auch die Kongresse zum »Unternehmen Kirche«.[201] Die weitergehende theologische und insbesondere ekklesiologische Reflexion blieben diese Projekte in der Regel schuldig.

Bis weit in die 1990-er Jahre bleibt das Thema Personalführung ein Randthema.[202] Nicht nur in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers ist zu beobachten, dass erst mit der Diskussion um die Einführung von Jahresgesprächen dieses Thema breitere Aufmerksamkeit erfährt. Zunächst sind es die kirchenleitenden Gremien und insbesondere die Synode, die sich mit der Thematik beschäftigen. In Hannover wird durch ein Pilotprojekt und die nachfolgende rechtsverbindliche Einführung das Thema in die Breite der Landeskirche getragen.

Um die in diesem Zusammenhang geführten Debatten zu analysieren und sie auf ihren kirchentheoretischen Gehalt hin zu analysieren, ist zunächst ein entsprechender Theorierahmen zu entwerfen. Mit Hilfe dieses Rahmens sollen dann die in den Debatten erkennbar werdenden Konfliktstrukturen in praktisch-theologischer Perspektive erhellt und dargestellt werden. Im Entwurf des Theorierahmens knüpfe ich an die anhand der Visitation erkennbar gewordenen Deutungsmuster, Grundspannungen und Grundkonflikte kirchlichen Leitungshandelns an.

Ich gehe davon aus, dass ein dreischichtiger Kirchenbegriff das Vermittlungsproblem von geglaubter und sichtbarer Kirche theologisch angemessen und zeitgemäß beschreibt und lege ihn deshalb in der von Reuter vorgeschlagenen Variante meiner Untersuchung zugrunde. Weiterhin gehe ich von der These aus, dass die drei anhand der Visitation erkennbar werdenden Grunddimensionen kirchlichen

[199] Vgl. exemplarisch: Roloff 2002. Sowie: Pannen 2007.
[200] Evangelisch-Lutherischer Dekanatsbezirk und McKinsey und Company 1998.
[201] Beispielhaft: Brummer und Nethöfel 1997.
[202] Grethlein 1991. Zeigt dies schon im Titel.

Leitungshandelns auch die Debatte um kirchliche Personalführung (als einem Teilgebiet dieses Leitungshandelns) bestimmen.

Anhand der Visitationsentwürfe ließ sich zeigen, dass im Blick auf das Kirchenleitungsinstrument die einschlägigen Konflikte in drei Grunddimensionen beschrieben werden können:

a. Jede kirchliche Leitung setzt zunächst die Existenz der Kirche als historisch reale Größe voraus. Darum ist jede Form von Leitung abhängig vom vorausgesetzten Verständnis eben dieser Kirche, das sich zunächst in den dogmatischen Traditionsbeständen widerspiegelt.
b. Die Kirche ist stets auch als eine soziale Größe zu beschreiben. Als solche findet sie sich eingebettet und im Wechselspiel mit anderen sozialen Systemen. Damit setzt Leitung stets auch eine Verständigung über die Sozialformen und -gestalten, in denen sich Kirche ereignet, und deren angemessene soziologische und theologische Beschreibung voraus. Die gegenwärtigen Debatten um das Verständnis der Kirche als Organisation oder Institution, als Bewegung oder im Horizont der Interaktion sind letztlich Ausdruck des hier bestehenden Spannungsfeldes.
c. Schließlich zeigt sich anhand der Visitation, dass die verschiedenen Akteure von Leitung nicht selten im Konflikt miteinander stehen. Hier ist zum einen auf die verschiedenen Leitungsvorstellungen zu verweisen, wie sie in den grundlegenden Kirchenverfassungsmodellen zum Ausdruck kommen. Zum anderen sind Perspektivdifferenzen zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen festzustellen ebenso wie konkurrierende Rollenbeschreibungen der verschiedenen Akteure.

Diese drei Grunddimensionen sollen im Folgenden entfaltet werden. Es geht darum, die Konfliktfelder im Hinblick auf die Frage der kirchlichen Personalführung in praktisch-theologischer Perspektive zu entfalten und ein Modell zu bilden, das hilft, die spätere Analyse der Diskussion in der hannoverschen Landeskirche strukturierend zu beschreiben, und die Konfliktfelder und verschiedenen Muster ihrer Bearbeitung differenzierend darzustellen.

Aufgabe des folgenden Abschnittes ist dabei zunächst, die theologischen Voraussetzungen im Blick auf die Konfliktfelder zu klären. D. h. insbesondere die jeweils in Rede stehenden Begriffe zu benennen, zu klären und zu unterscheiden, um auf diese Weise eine Systematisierung und Schärfung des anhand der Visitation Beobachteten und eine Zuspitzung auf die Fragestellungen der kirchlichen Personalführung und der Jahresgespräche im Besonderen zu gewinnen.

Dabei lässt sich die Unterscheidung der Kirche als Glaubens-, Handlungs- und politische Gemeinschaft sowohl auf die Differenzierung des ekklesiologischen Grundproblems anwenden als auch im Blick auf die Frage nach den spezifischen Sozialformen von Kirche und den in ihnen handelnden Akteuren.

1 Kirchliche Personalführung zwischen dogmatischer Tradition und praktischer Leitung

Am Beispiel der Visitation hatte sich die erschließende Kraft eines dreischichtigen Kirchenbegriffes zur die Bearbeitung der ekklesiologischen Grundspannung von geglaubter und erfahrbarer (bzw. verborgener und sichtbarer) Kirche gezeigt. Anhand des von Reuter vorgestellten Kirchenbegriffes ließen sich die Debatten über das Visitationsverständnis unter anderem als Konflikte unterschiedlicher Kirchenbegriffe differenzierend beschreiben.[203]

Ziel dieses ersten Abschnitts ist es nun, vor dem Hintergrund des dreischichtigen Kirchenbegriffes die Zentralbegriffe reformatorischer Ekklesiologie im Blick auf die Aufgabe kirchlicher Personalführung in der Perspektive der Kirche als Geistgemeinschaft, als Handlungsgemeinschaft und als Rechts- oder politische Gemeinschaft zu entfalten.

In dieser ekklesiologisch bestimmten Perspektive geschieht das allerdings nicht in normativem Interesse[204], sondern mit dem Anliegen, traditionelle dogmatische Begriffe auf die gegenwärtige empirische Kirche hin transparent zu machen.

Denn:

> *»Im Medium der Kirchenlehre verständigt sich die Theologie zugleich über ihr Verhältnis zur eigenen Gegenwart. Der theologische Kirchenbegriff erscheint dabei als impliziter Kommentar zur jeweiligen Deutung der gesellschaftlichen Gesamtlage.«*[205]

Insofern und bezogen auf die Frage der Jahresgespräche kann der in diesem Zusammenhang thematisierte Kirchenbegriff oder genauer: die in diesem Zusammenhang zur Sprache kommende Vielfalt der Kirchenbegriffe verstanden werden als Ausdruck des gegenwärtigen (ekklesiologischen) Selbstverständnisses der Kirche, das der Selbststeuerung der Kirche zugrunde liegt.

---

[203] Zum dreischichtigen Kirchenbegriff: Vgl. auch die Konzepte von Neebe 1997. Sowie: Dittmer 2007, insbes. Fußn. 31. Und: Pausch 2001.

[204] Auch die neueren Visitationsordnungen lassen Konzepte erkennen, die von einer Theorie des neuzeitlichen Christentums beeinflusst sind, wie es praktisch-theologisch insbesondere in Rösslers »Grundriss der praktischen Theologie« (Rössler 1994) zur Darstellung kommt. Der dominanten normativen Vorgehensweise in der Tradition der dialektischen Theologie wird hier ein Ansatz entgegengesetzt, der die praktischen Theologie als kritische Wissenschaft versteht, die kirchliche Tradition und die gegenwärtigen Formen kirchlichen Lebens im Kontext der Gesellschaft produktiv aufeinander bezieht. Die Frage ist nicht mehr, inwiefern kirchliche Praxis der dogmatischen Norm entspricht, sondern: wie die Praxis mit Hilfe der dogmatischen Tradition gedeutet, verstanden und reflektiert werden kann und so als zeitgebundene Form von Kirche erkenn- und verstehbar wird. Dieser letztgenannten Sichtweise ist auch diese Arbeit verpflichtet.

[205] Laube 2011, 135.

Die ekklesiologische Aufgabe besteht nun darin, »den dogmatischen Traditionsbestand kritisch daraufhin zu befragen, ob und in welcher Weise er für eine theologische Deutung der gegenwärtigen Wirklichkeit der Kirche fruchtbar gemacht werden kann.«[206]

Was Laube hier als Aufgabe protestantischer Ekklesiologie beschreibt, geschieht erkennbar in den Kirchenleitungsdebatten seit den 1990-er Jahren. In einer Situation, die Leitungsentscheidungen zunehmend auch theologisch begründungsbedürftig erscheinen lässt, kann die Diskussion beschrieben werden als Suche nach denjenigen Traditionsbeständen, die angesichts der aktuellen, als krisenhaft empfundenen Situation der Kirche als tragfähig erscheinen und für die weitere Gestaltung des kirchlichen Selbstverständnisses fruchtbar gemacht werden sollen.

Dies geschieht freilich nicht immer wie in der akademischen Theologie als bewusster Diskurs und planmäßig reflektierte Erarbeitung von Konzepten, sondern vielfach induktiv und weniger systematisch als pragmatisch.

Somit ist es ein Anliegen dieser Arbeit, im kirchentheoretischen Sinne eben diese Konzepte zu rekonstruieren.

In kirchentheoretischer Perspektive soll formuliert werden, was Laube aus systematisch-theologischer Sicht als Aufgabe der Ekklesiologie formuliert:

> *»Gegenstand der Ekklesiologie kann sodann nur die geschichtliche Wirklichkeit der Kirche sein. Es geht nicht um eine lediglich ›geglaubte‹ Größe, sondern* um eine empirisch vorfindliche Institution. *[…] Die Ekklesiologie erliegt daher einem Selbstmissverständnis, wenn sie sich auf einen dogmatischen Wesensbegriff der Kirche zurückzieht oder meint, von einem solchen Wesensbegriff aus die konkrete Gestalt von Kirche normieren zu können.* Die Blickrichtung verläuft geradewegs umgekehrt: Der Entwurf eines weltfernen Idealbegriffs der Kirche ist belanglos und nur wenig interessant; die entscheidende Herausforderung besteht vielmehr darin, die geschichtlich gegebene Wirklichkeit der Kirche theologisch zu begreifen.*«*[207] [Hervorhebungen CC]

Vor diesem Hintergrund ist es nun von Interesse anhand der Diskussion um kirchliche Personalführung zu ermitteln, welche Begriffe und theologischen Traditionen aktuell zur Bearbeitung des ekklesiologischen Grundproblems herangezogen und zur Plausibilisierung der Entscheidungen im Hinblick auf die kirchliche Personalführung genutzt werden. Dabei weiß sich diese Arbeit zunächst einem Ansatz verpflichtet, der bemüht ist, theologische Argumentationen und Muster in ihrer jeweiligen Eigenlogik nachzuzeichnen, um ihre jeweils spezifische Erklärungsleistung zu verstehen. Vor dem Hintergrund des theoretischen Grundproblems geht es aber ebenso darum, ihren jeweiligen Vermittlungsansatz – ähnlich

[206] Laube 2011, 138.
[207] Laube 2011, 133.

wie bei den Visitationsentwürfen – kenntlich zu machen, um Konfliktstrukturen sichtbar werden zu lassen und so einen Beitrag zu leisten zur reflexiven Selbstklärung im Blick auf die Aufgabe kirchlicher Personalführung im Horizont evangelischer Kirchenleitung.

1.1 Kirchliche Personalführung im Horizont der Kirche als Glaubensgemeinschaft

Zunächst liegt die Vermutung nahe, dass für die kirchliche Personalführung vor allem die Dimension eines rechtlichen bzw. politischen Begriffs der Kirche relevant ist. Auch Reuter definiert: »Der juristische Begriff der Kirche bezieht sich auf einen partikularen christlichen Bekenntnisverband unter dem Aspekt der für seine kollektive Handlungsfähigkeit als soziale Organisation notwendigen Rechtsregeln«.[208]

Damit bestimmt er die Kirchenorganisation näher als »ein Mittel zur temporalen, quantitativen und qualitativen Koordination der für die Christenheit spezifischen darstellenden und wirksamen Handlungen«[209]. Der Funktion des Rechts in der Kirche wird ein konkreter Aufgabenbereich zugewiesen, nämlich die Regelungen für »institutionalisierte äußere Interaktionsbedingungen«[210] zu treffen. Zu diesen wären – zumindest im weiteren Sinne – auch Formen und Bedingungen kirchlicher Personalführung zu zählen.

Über die Frage der konkreten Regelungen hinaus ist nach der Bedeutung der besonderen Konstitutionsbedingungen der Kirche als Geistgemeinschaft zu fragen, die nach reformatorischem Verständnis das Wesen der Kirche als creatura verbi ausmacht und auf die die Kirche in ihrer rechtlich-sozialen Gestalt verweisen soll. Es ist zu fragen, welche Implikationen diese besonderen Konstitutionsbedingungen für die kirchliche Personalführung mit sich bringen.

1.1.1 Kirche als creatura verbi und die Unterscheidung von verborgener und sichtbarer Kirche als Rahmensetzung für kirchliche Personalführung

Martin Luther beschreibt die Kirche ihrem Wesen nach als »creatura verbi«.[211] Sie wird konstitutiert durch die Verkündigung der befreienden Botschaft von der rechfertigenden Gnade Gottes. Durch diese Verkündigung wird das Evangelium in der Welt hörbar und erreicht den einzelnen Menschen.

Das Hören allein ist nach diesem Verständnis jedoch nicht hinreichend, um den Glauben zu wecken, es bedarf in jedem Einzelnen der Erschließung durch das

[208] Reuter 1997, 62.
[209] Reuter 1997, 62.
[210] Reuter 1997, 65.
[211] »Ecclesia enim creatura est Euangelii« (Luther, WA 2, 430.6f).

Wirken des Heiligen Geistes (durch das »innere Zeugnis«), wodurch es für den Einzelnen zur lebensbestimmenden Wirklichkeit wird.

So findet sich die Kirche als Gemeinschaft der Glaubenden in erster Linie als eine congregatio audiens vor, als hörende Gemeinschaft, der die wesentliche Konstitutionsbedingung ihrer Gemeinschaft nicht verfügbar ist. Sie kann das Wirken des Geistes lediglich erwarten, erhoffen und erbitten.

So ist die Kirche einerseits zu beschreiben als eine Geistgemeinschaft, die durch das Wirken des Heiligen Geistes konstituiert wird und all diejenigen umfasst, die vom Geist ergriffen sind, d. h. denen sich das gehörte Evangelium als lebensprägende Wahrheit erschlossen hat. Für diese Geistgemeinschaft gilt: Weder ist »das Wirken des Geistes durch Menschen autoritativ verfügbar, noch sind seine Wirkungen an Menschen personell abgrenzbar«[212]. Luther bezeichnet sie darum auch mit dem Begriff der »verborgenen Kirche«[213].

Andererseits ist diese verborgene Seite der Kirche nicht denkbar ohne die Gemeinschaft der Glaubenden, die sich (sichtbar) zum gemeinsamen Hören des Wortes, zum Gottesdienst versammelt. Diese personale Gemeinschaft der Glaubenden, oder genauer: diese Gemeinschaft der zum Gottesdienst versammelten, wird demgegenüber häufig bezeichnet als »sichtbare Kirche«[214]. Im Sinne Reuters wäre hier zunächst von der Kirche als Handlungsgemeinschaft zu sprechen, die als gottesdienstliche Gemeinde zusammenkommt.

Sie markiert als sichtbare Kirche diejenigen Orte, an denen das Evangelium hörbar wird und macht insofern Orte auffindbar, an denen die Kirche auch als Geistgemeinschaft erfahrbar werden kann.

Insofern ist es die Aufgabe der Kirche in ihrer politischen bzw. rechtlich verfassten Dimension, etwa als Landeskirche, die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für solche Orte zu schaffen, indem sie Kirchen baut, Pastoren ausbildet, für die Pflege der liturgischen Formen sorgt. Mit diesem organisatorischen Rahmen stellt sie die Kommunikation des Evangeliums auf Dauer sicher. Sie tut das vor allem, indem sie den Erhalt und die Bildung von Gemeinden als »Elementarstruktur«[215] der Kirche fördert.

Mit der Unterscheidung von verborgener und sichtbarer Kirche wird zugleich deutlich, dass beide Aspekte untrennbar zusammen gehören und die sichtbare Gestalt der Kirche somit zu ihrem Wesen gehört.[216] Auf diese Weise wird im lutherischen Kirchenbegriff die geistliche Bedeutung der organisatorischen Struktur der Kirche in besonderer Weise akzentuiert.[217]

[212] Reuter 1997, 50.
[213] WA 18, 652, 23.
[214] Härle 1995, 571-574.
[215] Härle 1995, 591.
[216] Härle 1995, 573.
[217] Vgl. auch Hermelink 2011, 36f.

Für die kirchliche Personalführung bedeutet das, dass auf der Ebene des organisierenden Handelns für die Kirche zunächst eine deutliche Grenze hinsichtlich der Inhalte und Ziele dieses Handelns gesetzt ist. Das Leitungshandeln und die Personalführung im Besonderen kann sich stets nur auf die notwendigen Bedingungen der Kirche als personaler Glaubensgemeinschaft beziehen, nicht jedoch auf die hinreichenden.[218]

Umgekehrt ist die dogmatische Ebene des Kirchenbegriffes aber nicht bedeutungslos, weil die Mitarbeitenden der Kirche nicht nur als Akteure des rechtlichen Organisationszusammenhanges agieren, sondern zugleich zur gottesdienstlichen Gemeinschaft und insofern auch zur Kirche als Glaubensgemeinschaft gehören können.

Sie sind damit in einer doppelten Rolle, weil sie einerseits von der kirchlichen Organisation beauftragt werden, die notwendigen Rahmenbedingungen für Kirche herzustellen, und in dieser Hinsicht auch weisungsgebunden sind. Andererseits sind sie Teil der Kirche als Glaubensgemeinschaft, die zunächst keine Hierarchie impliziert und sich – gerade nach reformatorischen Verständnis – als unmittelbar zu Christus versteht (vgl. auch Metapher vom Leib Christi und deren genossenschaftliche Interpretation, C.1.2.1).

Da die persönliche Teilhabe an der Kirche als Glaubensgemeinschaft zudem einen wesentlichen Motivationszusammenhang vieler kirchlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darstellt, kann diese zweite Rolle in Jahresgesprächen nicht bedeutungslos sein. Vielmehr ergibt sich aus der Doppelrolle eine für die Gespräche wichtige und notwendige Unterscheidung (etwa im Hinblick auf mögliche Zielvereinbarungen).

Dieser Sachverhalt weist zugleich voraus auf die Interpretation der Kirche als Inszenierung, wie sie im Blick auf die Sozialdimension des Kirchenbegriffes weiter ausgeführt wird (C.2.4). Hier erscheint der Gottesdienst als zentraler Ort der Verkündigung. So kommt die Kirche als Gemeinschaft der Glaubenden zunächst als gottesdienstliche Gemeinschaft zur sichtbaren Darstellung. In der Verkündigung wie auch in der Praxis der Sakramente erfährt sie Teilhabe an der Geistgemeinschaft und am Leib Christi.

Diesbezüglich ist die von Reuter geforderte Unterscheidung unverzichtbar, »das eschatologische Reich Gottes von der zeitlichen Existenz der Glaubensgemeinschaft konsequent« zu unterscheiden, »aber zugleich die in dieser Unterscheidung mitgesetzte Bestimmung der Kirche« ernstzunehmen, »in allen ihren Vollzügen *Zeichen* des kommenden Reiches zu sein«[219]. Die Kirche ist in ihrer geschicht-

---

[218] »Die gegenüber allen sichtbaren, empirisch manifesten oder gar rechtlich verfassten Erscheinungsformen von Kirche primäre Dimension ihrer Verborgenheit gehört vielmehr zu ihrem Wesen, indem sie die Unverfügbarkeit der Kirche hinsichtlich ihres Grundes und ihrer Grenzen unterstreicht.« (Reuter 1997, 50).

[219] Reuter 1997, 56.

lichen Existenz nicht Verwirklichung des Reiches Gottes, sondern verweist darauf. Zur Bezeichnung dieses Unterschiedes wurde durch Karl Barth der Begriff der »vorläufigen Darstellung«[220] geprägt.

Für die kirchliche Personalführung ist in diesem Zusammenhang konkret danach zu fragen, wie deren Ausgestaltung aussehen kann, wenn zum einen die notwendigen Konstitutionsbedingungen der Kirche sichergestellt und zum anderen der Verweisungscharakter der Kirche in ihrer historischen Existenz zur Geltung kommen sollen.

1.1.2 Kirchliche Personalführung im Horizont von CA 7 als Beschreibung der Kirche als Glaubensgemeinschaft

Mit der Konstituierung der Kirche durch das Wort setzen sich die Reformatoren dezidiert vom römisch-katholischen Kirchenverständnis ab, betonen den Ursprung der Kirche im Verkündigungsgeschehen und kennzeichnen nicht nur Strukturfragen, sondern auch menschliche Traditionen und »Zeremonien«[221] dem gegenüber als sekundär.

So geht es in der Grundformel evangelischer Ekklesiologie weniger um eine abschließende Definition des Kirchenbegriffes als vielmehr um seine konsequente Begründung von der zentralen Lehre der Reformation, dem Evangelium von der Rechtfertigung, her.

Dieses Evangelium wird erkennbar in einer entsprechenden Verkündigung und Darreichung der Sakramente. So kommen die Reformatoren zu der für die weitere Entwicklung der protestantischen Ekklesiologie grundlegenden Formel von CA 7:

> *»Est autem ecclesia congregatio sanctorum, in qua evangelium pure docetur et recte administrantur sacramenta.«*

Von der Verkündigung des Evangeliums in Wort und Sakrament, als notwendiger Voraussetzung für die im Geist erfahrene Annahme als gerechtfertigter Sünder, wird die Kirche als Gemeinschaft der Glaubenden, als congregatio sanctorum, und damit als (sichtbare) Gemeinde konstituiert. Melanchthon nimmt in der CA also die bei Luther angelegte Position auf, dass sowohl der Aspekt der Kirche als Geistgemeinschaft als auch der Aspekt der Kirche als personale Glaubensgemeinschaft in der gottesdienstlichen Gemeinschaft zusammenkommen. Beides ist stets aufeinander bezogen und untrennbar miteinander verbunden.

In der Fokussierung auf Wort und Sakrament konzentriert sich dieser Kirchenbegriff nicht auf die Grenzen, sondern auf die Konstitutionsbedingungen von Kirche und markiert zugleich, unter welchen äußeren Bedingungen damit gerech-

[220] Vgl. Barth 1953, 62.
[221] CA 7.

net werden darf, dass sich Kirche ereignet und das Evangelium erfahren werden kann. Die Kirche als Glaubensgemeinschaft ist nach CA 7 zwar nicht abgrenzbar, aber sicht- und auffindbar.

In der gottesdienstlichen Gemeinschaft, in der Praxis von Taufe und Abendmahl kommt sie als personale Gemeinschaft der Glaubenden zur Darstellung. Die Sakramente stellen zugleich einen Verweis auf den egalitär-solidarischen Grundzug reformatorischer Kirche dar. »Mit der Taufe wird die individuelle Zugehörigkeit, mit der Teilnahme am Mahl wird die leibliche Präsenz in der ›Versammlung der Heiligen‹ und deren Gemeinschaft zur Darstellung gebracht.«[222]

Die Frage nach der Sozialgestalt bleibt damit keineswegs unbeantwortet, wohl aber zunächst offen. Festgelegt wird ein Minimalkonsens, der einen weitestmöglichen Freiraum für die Selbstgestaltung der kirchlichen Organisation lässt. Mit anderen Worten: Vor dem Hintergrund von CA 7 bleibt die Frage nach der konkreten Sozialgestalt über die gottesdienstliche Gemeinschaft hinaus zunächst insoweit offen, als keine Festlegung auf eine bestimmte Gestalt, sondern auf bestimmte Kriterien erfolgt. Diese liegen auf der Ebene der Kirche als Glaubensgemeinschaft. Als maßgeblich gelten allein die Klarheit der Verkündigung und die »kommunikative Zugänglichkeit desjenigen Wortes durch das Gott den Glauben – und damit die Gemeinschaft des Glaubens – schafft«[223].

Mithin bleibt unter dem Blickwinkel von CA 7 auch die strukturelle Ausgestaltung der kirchlichen Personalführung offen. Die Aufgabe der Kirche und damit auch ihrer Mitarbeitenden hat sich an den Ermöglichungsbedingungen von Kirche zu messen und an der diesbezüglichen Leistungsfähigkeit ihrer organisatorischen Gestalt. Für die Frage kirchlicher Personalführung stellt CA 7 darum allenfalls ein mittelbares Kriterium dar.

Wenn CA 7 zur Begründung oder Legitimation kirchlicher Personalführung oder auch der Jahresgespräche im Besonderen herangezogen wird, ist in der Analyse um so genauer darauf zu achten, auf welche Weise und mit welchem Ziel hier ein Zusammenhang hergestellt wird.

Erhellend ist hier, dass vor dem Hintergrund von CA 7 die Absicherung der kirchlichen Einheit gerade nicht durch organisationsfördernde oder organisationserhaltende Maßnahmen geschieht. Einheit erwächst aus der Kommunikation von und den gemeinsamen Bezug auf Bibel und Bekenntnis, durch die sowohl die Klarheit der Verkündigung als auch die sachgerechte Praxis der Sakramente normiert werden. Eine darüber hinausgehende Absicherung der Einheit erscheint – in der Perspektive der Kirche als Geistgemeinschaft – nicht notwendig. Darum ist evangelische Ekklesiologie von einer starken Betonung der Freiheit geprägt. Einheit wird traditionell vor allem auch auf dem Wege der Bildung, der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden gesucht, die die Orientierung am Evangelium

[222] Hermelink 2011, 37. Mit Bezug auf: Härle 2000, 538-540.
[223] Hermelink 2011, 38.

als normativer Größe und einheitsstiftender Mitte zu stärken versucht. Programmen formaler Einheitlichkeit steht die evangelische Tradition eher kritisch gegenüber.

Damit ist für die Aufgabe kirchlicher Personalführung wie auch für die Jahresgespräche danach zu fragen, wie in diesem Zusammenhang der Freiheits- und Bildungsbezug realisiert wird.

1.2 Kirchliche Personalführung im Horizont der Kirche als Handlungsgemeinschaft

Die Verwendung des Begriffs congregatio für die versammelte Gemeinde in CA 7 erinnert daran, dass die Kirche als Glaubensgemeinschaft immer zugleich als konkrete Gemeinschaft von Menschen und damit sichtbar vorgestellt wird.[224] Indem lediglich zwei Kennzeichen benannt werden, bleibt die Ausbildung der jeweiligen Sozialgestalt offen und bildet eine fortwährende Gestaltungsaufgabe für die Kirche als Handlungsgemeinschaft.

Biblisch begründete Metaphern haben in diesem Bereich die dogmatische Tradition besonders geprägt, allen voran die Metapher vom Leib Christi.

1.2.1 Die Metapher »Leib Christi« als Begründungszusammenhang für Überlegungen zur Sozialgestalt der Kirche als Handlungsgemeinschaft

Bereits in den neutestamentlichen Schriften kommen verschiedene Aspekte von Kirche im Blick auf ihre Konstitutionsbedingungen und der daraus sich ableitenden Sozialformen unter dem Begriff des »Leibes« bzw. des »Leibes Christi«[225] zur Sprache. Hierbei zeigen sich deutliche Unterschiede in der Interpretation der Organismusanalogie zwischen der paulinischen und der nachpaulinischen Briefliteratur[226], so dass diese in der Interpretation von einer erheblichen Ambivalenz geprägt ist.

Im Horizont paulinischer Theologie zielen diese Leibvorstellungen »auf Sozialformen, die an den Prinzipien der gleichen Würde der Verschiedenen, der gleichberechtigten Mitwirkung gemäß der individuellen Befähigung sowie der wechselseitigen Solidarität gemäß der je besonderen Bedürftigkeit orientiert sind.« (52) Reuter spricht hier von einer »egalitär-solidarischen« Lesart.

Beim Leib-Motiv 1 Kor 12,12 geht es um die Sozialbeziehungen innerhalb der Gemeinde und den wechselseitigen Dienst untereinander. Nach Reuter hat die Leib-Metapher hier »eine strikt performative Funktion: Sie spricht der Glaubensgemeinschaft die Möglichkeit zu, kraft des Geistes als ›Leib‹ - und zwar in der egalitär-solidarischen Bedeutungsvariante des Bildes – zu existieren« (54).

---

[224] Vgl. Preul 1997, 74f.
[225] Exemplarisch: Röm 12,5; 1 Kor 12,27; Eph 4,12; 5,30; Kol 3,15.
[226] Vgl. zum Folgenden Reuter 1997, 52ff. Seitenzahlen jeweils in Klammern.

Demgegenüber ist in der nachpaulinischen Literatur, wie etwa dem Epheserbrief, von einer »hierarchisch-patriarchalen« (52f.) Lesart zu sprechen, die den Organismusgedanken als Vorbild für eine hierarchisch-gestufte Gemeinschaft betrachtet.

> *»Grundgelegt ist der zweideutige Charakter der Leib-Christi-Ekklesiologie freilich schon durch die in sich unausgeglichene neutestamentliche Rede vom σῶμα Χριστοῦ. Anders als bei Paulus selbst findet sich nämlich im deuteropaulinischen Schrifttum eine ontologisierende, hierarchische Ausdeutung des Bildes von kosmischen Dimensionen. Das tertium comparationis liegt hier nicht im Moment der Einheit in und durch Vielheit, sondern im Gedanken der Herrschaft des Hauptes über den Leib (Kol 1,18; Eph 1,22f.; 4,15f.). Das evangelische Verständnis der ekklesialen Grundform muss deshalb beim genuin paulinischen Sinn des σῶμα Χριστοῦ ansetzen.«* (54)

Reuter zeigt, wie sich aus der Ambivalenz dieser Organismusanalogie, »die eine egalitär-solidarische und eine hierarchisch-patriarchale Lesart gestatte« (52), Spannungen ergeben und die unterschiedlichen Lesarten für unterschiedliche Kirchenbegriffe als Begründung herangezogen werden können.

So ergibt sich aus der Unterscheidung der Perspektiven der Kirche als Glaubensgemeinschaft und der Kirche als organisierter (Rechts-)Gemeinschaft die Frage, wie die Glaubensgemeinschaft in ihrer egalitär-solidarischen Grundstruktur vermittelt werden kann mit einer Organisationsstruktur, die, um als Organisation (über die gottesdienstliche Gemeinschaft vor Ort hinaus) handlungsfähig zu sein, hierarchisch gestuft sein muss.

In Anknüpfung an das egalitär-solidarische Verständnis der Leibmetapher hat darum der genossenschaftliche Gedanke an verschiedenen Stellen Eingang in die reformatorische Ekklesiologie gefunden und wird unter dem Begriff des allgemeinen Priestertums zu einem Merkmal evangelischer Ekklesiologie.

Die Rede von der Gemeinschaft kann vor dem Hintergrund der Leib-Metapher also stets darauf befragt werden, ob sie in der Tendenz einer egalitär-solidarischen oder einer hierarchisch-patriarchalen Lesart folgt. In der Ausgestaltung des kirchlichen Arbeits- und Dienstrechts hat in diesem Zusammenhang der Begriff der Dienstgemeinschaft als Ausgestaltung des Gemeinschaftsgedankens durch die Mitarbeiterschaft wesentliche Bedeutung erlangt.

Zugleich wird in der Debatte um die theologische Interpretation des Dienstgemeinschaftsbegriffes die von Reuter beschriebene Grundspannung exemplarisch sichtbar.

1.2.2 Exkurs zum Begriff der Dienstgemeinschaft

Am Begriff der Dienstgemeinschaft und dessen Interpretation lässt sich zeigen, dass die Tendenz zu einer egalitär-solidarischen Interpretation der Leib-Metapher auch aktuell in der evangelischen Kirche breit akzeptiert zu sein scheint.

In der jüngeren Vergangenheit sind eine Fülle von Veröffentlichungen zum Begriff der Dienstgemeinschaft erschienen.[227] Denn auch, wenn in den 1980-er Jahren durch bundesgerichtliche Urteile der Begriff der »Dienstgemeinschaft« faktisch seine formale Anerkennung als Rechtsbegriff und Kennzeichen des »Dritten Weges« kirchlich-diakonischer Arbeitsverhältnisse erfuhr[228], so ist doch nach wie vor strittig, welche Konsequenzen dies für die Ausgestaltung kirchlichen Dienstrechts im einzelnen hat und besonders, wie der Begriff aus theologischer Perspektive zu profilieren ist.

Hermann Lührs konnte zeigen, dass der Begriff der »Dienstgemeinschaft« zunächst »kein Bestandteil des kirchlichen Lebens« war, sondern für die Zeit um 1930 konstatiert werden muss: »Die Dienstgemeinschaft kommt als Kategorie des kirchlichen Selbstverständnisses nicht vor.«[229] Vielmehr ist der Begriff ursprünglich eine Kategorie staatlichen Arbeitsrechtes, die dann in den Tarifordnungen der kirchlichen Wohlfahrtsverbände ab 1936 bzw. 1938 übernommen wird.

Lührs kommt weiter zu dem Ergebnis, dass die »Dienstgemeinschaft« im Nachkriegs(West)Deutschland im Laufe der 1950-er Jahre zu einem von Kirchenrechtlern eingebrachten Programmbegriff wird, mittels dessen Tarifauseinandersetzungen mit Gewerkschaften für den kirchlichen Sektor vermieden und eine eigenständige Tarifbildung durch spezielle Kommissionen begründet wird. Lührs versucht nachzuweisen, dass zu diesem Zeitpunkt der Begriff ein »von Juristen theologisiertes Konzept«[230] darstellt und dass bis 1985 »in der theologischen Wissenschaft überhaupt keine selbständige Ausarbeitung zur kirchlichen Dienstgemeinschaft«[231] zu finden ist.

Nichtsdestotrotz zeigt der auch aktuell weit verbreitete Gebrauch des Begriffs, dass ihm eine gewisse Plausibilität zugeschrieben wird, um das Besondere kirchlicher Gemeinschaft im wechselseitigen Verhältnis und Zusammenwirken der bezahlten Mitarbeitenden zu beschreiben.[232]

Der Versuch einer theologischen Begründung setzt – interessanterweise parallel zu entsprechenden Begründungsbemühungen für die kirchliche Personalführung – mit Beginn der 1990er Jahre ein. Gerhard Grethlein, seinerzeit Oberkirchenrat in München, schreibt:

---

[227] Exemplarisch: Anselm und Hermelink 2006. Sowie: Dabrock 2010. Und: Schwartz 2010. Nicht zuletzt wegen der Diskussion um den Fortbestand des »Dritten Weges« für kirchliche Einrichtungen beziehen sich die Veröffentlichungen meist vorrangig auf die Verhältnisse in kirchlich-diakonischen Einrichtungen.
[228] Hierzu grundsätzlich: Tiling 1999.
[229] Lührs 2007, 227.
[230] Lührs 2007, 236.
[231] Lührs 2007, 236.
[232] So auch im Kontext der Debatte um die Jahresgespräche, z. B.: Vögele 2002, 6.

> *»Die Richtlinien des Rates der EKD zur Arbeitsrechtsregelung in der Kirche und alle Arbeitsrechtsregelungsgesetze der Gliedkirchen fußen entscheidend auf theologischen Überlegungen. Diese Überlegungen wurden ausschließlich von kirchlichen Mitarbeitern angestrengt, die nicht theologisch ausgebildet und ausgewiesen sind. Die Theologen haben sich bei dieser Auseinandersetzung … beklagenswert zurückgehalten.«*[233]

Nahezu zeitgleich thematisiert Grethlein mit einem Beitrag im Deutschen Pfarrerblatt die Frage der kirchlichen Personalführung als »ein ungeliebtes Problem«.[234]

So einig man sich auch in ökumenischer Perspektive – insbesondere nach den einschlägigen Bundesgerichtsurteilen der 1980-er Jahre – über die juristische Verwendung des Begriffs »Dienstgemeinschaft« ist, so sehr gehen die Meinungen in der theologischen Füllung und Präzisierung auseinander. Evangelischerseits werden vor allem allgemeines Priestertum und Leib-Metapher als theologische Begründung herangezogen.

Es ist nicht verwunderlich, dass Reuters eigene Begründung der »Dienstgemeinschaftsidee« egalitär-solidarisch vom allgemeinen Priestertum her erfolgt, und er zu dem Ergebnis kommt:

> *Sie »manifestiert sich dem reformatorischen Berufsgedanken zufolge auch und gerade dort, wo […] Christinnen und Christen in der Vielfalt […] weltlicher Berufe handeln und damit ihrer geistlichen Berufung äußere Gestalt zu geben versuchen.«*[235]

Dieser Argumentationsstruktur folgt auch Lührs: »Nach protestantischem Verständnis begründen kirchliche Ämter entsprechend der Barmer Theologischen Erklärung ›keine Herrschaft des einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes‹, was einer eher horizontal ausgerichteten Teilhabestruktur entspricht.«[236]

Die von Reuter skizzierten verschiedenen Zugänge zur Interpretation der Leib-Metapher können auch für die Kategorisierung der verschiedenen Dienstgemeinschaftsbegriffe angewendet werden.

So steht der egalitär-solidarischen Lesart insbesondere die römisch-katholische Auffassung der Kirche als »communio hierarchica« gegenüber, die Lührs zu einer strikt konfessionellen Zuordnung verleitet: »Damit wird deutlich: Die Teilhabestruktur der Dienstgemeinschaft im theologischen Verständnis des Protestantismus erscheint als Gegensatz zur Teilhabestruktur der Dienstgemeinschaft im theologischen Verständnis des römischen Katholizismus.«[237]

Gegenüber dieser klaren Zuordnung bei Lührs muss damit gerechnet werden, dass es auch evangelischerseits beide Deutungsoptionen gibt, da beide Konfessio-

---

[233] Zitiert nach Lührs 2007, 236. Mit Bezug auf: Grethlein 1992, 26.
[234] Grethlein 1991.
[235] Reuter 2006, 55.
[236] Lührs 2007, 241.
[237] Lührs 2007, 242.

nen sich zumindest in arbeitsrechtlichen Fragen auf die gleiche Grundlagenliteratur beziehen.[238]

Neben dieser konfessionell profilierenden Betrachtungsweise kann auch im für die theologische Schärfung des Dienstgemeinschaftsbegriffes der dreischichtige Kirchenbegriff Reuters hilfreich werden.

Lührs kommt in seiner Untersuchung der verschiedenen in Umlauf befindlichen Definitionen zu dem Ergebnis, dass über die konfessionelle Differenzierung hinaus zu unterscheiden sei zwischen dem »religiös gefassten Begriff« und »den Arbeitsbeziehungen in den Kirchen als empirischer Sozialform«.[239] Denn »bei Richardi ist die Dienstgemeinschaft keine soziologische Gemeinschaft und kein Verband im Rechtssinn. Bei Friedrich ist sie organisatorische Gemeinschaft und ist dies auch im rechtlichen Sinn«[240].

Für Lührs ist das zunächst ein Grund die mangelnde einheitliche Begrifflichkeit zu beklagen. Vor dem Hintergrund eines dreischichtigen Kirchenbegriffes aber muss diese »Uneinheitlichkeit« vielmehr verstanden werden als Ausdruck unterschiedlicher Perspektiven im Kirchenbegriff. So erst wird die Leistungsfähigkeit eines theologischen Zugangs zur Fragestellung gegenüber der rein rechtlichen Sichtweise erkennbar, und es wird differenziert beschreibbar, welche Inhalte rechtlich geregelt und welche theologisch und soziologisch beschrieben und auf ihre rechtlichen Konsequenzen hin bedacht werden können.

Jenseits der von Lührs beklagten mangelnden einheitlichen Begrifflichkeit zeigt dies deutlich, dass auch im Begriff der Dienstgemeinschaft ein dreischichtiger Kirchenbegriff ausgesprochen leistungsfähig ist und die in Rede stehenden Diskussionen angemessen und zutreffend beschreibbar macht.

Die anstehenden rechtlichen und theologischen Probleme sind damit nicht gelöst, die durch unterschiedliche Ebenen und Perspektiven im Kirchenbegriff induzierten Spannungen und Konflikte aber durchaus präzise beschrieben.

So sind für die kirchliche Personalführung zwei Fragen im Blick zu behalten:

Zum einen: Wie kommt die aus evangelischer Sicht für viele identitätsbildende egalitär-solidarische Lesart der Leib-Metapher in der Personalführung und im besonderen in den Jahresgesprächen zur Geltung?

Der Dienstgemeinschaftsbegriff erweist sich vor diesem Hintergrund als wenig trennscharf. Die aus der Interpretation der Leibmetapher resultierenden Deutungen einerseits und die kirchenjuristische Begriffsbildung andererseits weisen darauf hin, dass bei Verwendung dieses Begriffs sowohl nach dem Deutungshorizont als auch nach den jeweiligen Argumentationsinteressen zu fragen ist.

---

[238] Insbesondere: Richardi 2003. Bzw. ausführlicher: Richardi 2009.
[239] Lührs 2007, 243.
[240] Lührs 2007, 244.

1.3 Kirchliche Personalführung im Horizont der Kirche als Rechtsgemeinschaft

Vor dem Hintergrund von CA 7 bleibt die Antwort auf die Frage nach der Sozialgestalt der Kirche zunächst offen. Die Untersuchung der reformatorischen Auslegungsgeschichte zur Leib-Christi-Metapher hat gezeigt, dass in reformatorischer Zeit Interpretationen der Sozialgestalt entstanden, die für die weitere Entwicklung der evangelischen Kirche prägend wurden. Auch auf der Ebene des politischen Kirchenbegriffs sind derartige Prägungen zu beobachten, insbesondere durch die Formel von allgemeinem Priestertum und kirchlichem Amt.

1.3.1 Kirchliche Personalführung im Horizont von allgemeinem Priestertum und kirchlichem Amt

Hat die Kirche ihren Ursprung in der Verkündigung des Evangeliums und ist der Glaube nicht denkbar ohne das Hören und die individuelle Aneignung des Wortes, so ergibt sich sachlogisch die Frage, wie die Funktion der Verkündigung in der kirchlichen Organisation verlässlich auf Dauer gestellt wird. Die Reformatoren entwickelten dazu das Konzept vom kirchlichen Amt.

In der Begründung dieses Amtes setzt sich Luther polemisch vom Konzept des römisch-katholischen Priestertums seiner Zeit ab. In der Schrift »De instituendis ministris ecclesiae« (1523) stützt sich Luther dabei auf das neutestamentliche Motiv des allgemeinen Priestertums[241]. Neben der Gleichheit aller vor Gott beinhaltet es die Allgemeinheit der Vollmacht zum Dienst am Wort[242]. Luther spricht »jedem Gläubigen die gleiche, uneingeschränkte Vollmacht zum Dienst am Wort und Sakrament zu«[243], zu der er durch die Taufe berufen ist. Er setzt auf diese Weise die egalitäre Deutung der Leib-Metapher in den Bereich der Kirche als politische Gemeinschaft hinein um. Dennoch kommt es nicht zu einer radikalen Demokratisierung des Amtes, möglicherweise auch vor dem Hintergrund Luthers eigener Erfahrungen mit den Schwärmern.

Luther bezieht von Anfang an die Notwendigkeit eines geordneten Amtes in seine Überlegungen mit ein. Weil durch eigenmächtige Verkündigung andere an der Ausübung ihres Priestertums gehindert werden könnten – so das entscheidende Argument – , muss für die notwendige Ordnung Sorge getragen werden. Nach Luther geschieht das, indem eine für diese Aufgabe geeignete Person durch die Gemeinde berufen und an sie die stellvertretende öffentliche Wahrnehmung des Amtes der Verkündigung übertragen wird.[244]

---

[241] Z. B. 1 Petr 2,9f.; Offb 1,6 u. a.
[242] Vgl. die Darstellung bei: Barth 1990, 34f. 38f.
[243] Goertz und Härle 1997, 404. Vgl. WA 6,566,27f.; 8,273,12f. u.a.
[244] Luther lässt an der Notwendigkeit dieses Amtes keinen Zweifel. S. Barth 1990, 46.

So ist das Konzept des kirchlichen Amtes durch eine zweifache Abgrenzung geprägt: Nämlich vom römisch-katholischen Priesterkonzept einerseits und von einer radikalen Demokratisierung andererseits.

Durch die weitestmögliche Beibehaltung des Konzeptes vom allgemeinen Priestertum, auf dessen legitimierende Zustimmung das kirchliche Amt bleibend angewiesen ist, entsteht dabei ein Spannungsfeld, das auf der politischen Ebene des Kirchenbegriffes fortlaufend Wirkung zeigt. Immer wieder ist vom Spannungsfeld zwischen kirchlichem Amt und allgemeinem Priestertum die Rede. Dies wird insbesondere in den Untersuchungen zu den an der Personalführung beteiligten Akteuren noch näher zu entfalten sein (C.3).

Die Begründung des besonderen Amtes aus dem allgemeinen Priestertum, das durch die Taufe begründet wird, wäre als »genossenschaftsrechtliche Konstruktion des Amts – und damit letztlich eine kongregationalistische Kirchenlehre« - jedoch falsch verstanden. Vielmehr entspringen die »allgemeinen Priesterrechte […] einer Vollmacht (potestas), die von vornherein als Gemeingut der Christenheit zu denken ist; deshalb gilt: Was allen gemeinsam (communiter) gehört, darf sich niemand einzeln (singulariter) anmaßen, ohne dazu von der Allgemeinheit ausdrücklich berufen zu sein.«[245]

Letztlich handelt es sich hier also um zwei einander ergänzende Begründungen.

Damit sind die Ämter nicht Ausdruck einer »kollektivistisch gedachten Selbstherrschaft der Kirche«. Sondern ihre Begründung erschließt sich dann, »wenn man damit Ernst macht, dass das der Christenheit gemeinsam Gegebene der Geist Gottes in der Vielfalt seiner Individuationen ist. Darum liegt den Ämtern im Rechtssinn nicht nur das allgemeine Priestertum (das Amt im ethischen Sinn) voraus, sondern das allgemeine Priestertum ist seinerseits begründet im dogmatischen Begriff der Kirche, in ihrer Grundform als Gemeinschaft des Geistes in der Vielfalt der Charismen, im Selbstverständnis der Glaubenden als Leib Christi, als Gemeinschaft des reziproken Dienstes der verschieden Befähigten.«[246]

Zur konkreten Berufung bedarf es nach Luther[247] in der Regel des Zusammenwirkens zwischen einer konkreten Gemeinde und eines berufenen Repräsentanten der Gesamtchristenheit.[248] Und genau an dieser Stelle erweist sich die Berufung in das Amt als diffiziles Zusammenspiel von oben und unten[249], das auch für die Frage kirchlicher Personalführung nicht unbeachtet bleiben darf.

Insbesondere diejenigen, die das Amt der Verkündigung wahrnehmen, sind in ihrer Aufgabe damit auf der politischen Ebene des Kirchenbegriffs zwei Akteuren

---

[245] Reuter 1997, 72.
[246] Reuter 1997, 73.
[247] WA 6, 566.26-30.
[248] Reuter 1997, 72.
[249] Vgl. auch Hermelink 2011, 38-40, sowie 256-258.

verpflichtet: Der berufenden Gemeinde einerseits und andererseits den berufenden Repräsentanten (z.B. Ephoren) und durch sie der Gesamtkirche. Das ist in der Perspektive der Kirche als im Geist konstituierter Gemeinschaft kein Gegensatz, kann aber im Horizont der Kirche als Handlungs- und Rechtsgemeinschaft sehr wohl zu Interessenkonflikten führen.

Mit der Rückbindung der Amtsträger an die Gemeinde ist für die reformatorische Tradition schließlich immer auch ein hierarchiekritischer Grundzug kennzeichnend.

Durch Luthers Demontage des römischen gestuften Amtes, die in der Aussage zum Ausdruck kommt, dass er jedem Gemeindepfarrer den Bischofstitel zuordnet, wird übergeordneten Leitungsebenen jegliche theologische Dignität im Sinne einer Begründung aus der Kirche als Geistgemeinschaft abgesprochen.[250] Sie gewinnen ihre Bedeutung allein aus der Logik der Organisationsgestalt und ihrer Unterstützung der Elementarstruktur von Kirche.[251] Für die Personalführung der Ordinierten steht also die faktische hierarchische Gewalt der Kirchenleitung einer hohen theologischen Dignität des Gemeindepfarramts gegenüber.

Durch die besonderen Bedingungen der öffentlichen Berufung durch die Gemeinde einerseits und die Repräsentanten der Gesamtkirche andererseits kann sich zudem für die im Amt der Verkündigung Tätigen in der Praxis ein Loyalitätskonflikt ergeben (s. auch C.3.2.1).

Im Blick auf die Praxis der Personalführung erfordern beide Tatbestände seitens der Leitungspersonen im Grunde eine Orientierung an den Gemeinden und eine Einbeziehung der Gemeindeperspektive oder sogar von Repräsentanten (Gremien) der Gemeinde in den Leitungsprozess, sofern man die Beteiligungsrechte der Gemeinde nicht auf dem Wege der Berufung als abgegolten oder darauf begrenzt ansieht.

Das Verfahren der Berufung in kirchliche Ämter hält aber zugleich in Erinnerung, dass Ignoranz gegenüber Vertretern der Gesamtkirche dem reformatorischen Kirchenverständnis unangemessen ist.

Über die spezielle Situation des Pfarramts hinaus ist vor dem Hintergrund des reformatorischen Konzepts des allgemeinen Priestertums in der kirchlichen Personalführung die grundsätzlich zugebilligte theologische Kompetenz jedes Mitarbeitenden zumindest unter dem Aspekt der Teilhabe zu berücksichtigen.

---

[250] »Terminologisch macht Luther diese prinzipielle Eigenständigkeit jeder Glaubensgemeinschaft dadurch deutlich, dass er den Bischofstitel programmatisch auf den Gemeindepfarrer bezieht: Sein Amt ist das einzige, das in einer evangelischen Kirche göttliche Begründung beanspruchen kann.« (Hermelink 2011, 40).

[251] Damit wird dieser Grundzug evangelischer Ekklesiologie in hervorragender Weise anschlussfähig an moderne Leitungskonzepte in Unternehmensorganisationen, die Leitung als Unterstützungsfunktion für diejenige Ebene beschreiben, die die elementare (Dienst)Leistung der Unternehmung erbringt.

Im Sinne des allgemeinen Priestertums haben alle (getauften) Mitarbeitenden Teil am Amt der Verkündigung, indem sie in besonderer Weise im Rahmen der kirchlichen Organisation an der Gestaltwerdung des Glaubens teilhaben und mitarbeiten.
Denn:

> *»Die Institutionalisierung besonderer kirchlicher Ämter ist ein Mittel zur Gestaltwerdung des organisierten Christentums als öffentlicher Kirche. Dabei ist prinzipiell von einer ›Mehrzahl unterschiedlicher Dienstämter‹ auszugehen, auch wenn das Spezifische des kirchlichen Amtsverständnisses in der lutherischen Tradition am herausgehobenen Beispiel des (pastoralen) Grundamts behandelt worden ist.«*[252]

Im Rahmen dieses Teilhabegedankens haben sie auch Teil an der Bestätigung derjenigen, die zur öffentlichen Ausübung des Amtes der Verkündigung berufen werden. So entsteht in der Perspektive der Kirche als Gemeinschaft der um das Wort Versammelten ein Verhältnis zwischen Ordinierten und Nicht-ordinierten Mitarbeitenden in wechselseitiger Bezogenheit.

1.3.2 Kirchliche Personalführung im Horizont der Unterscheidung von geistlicher und weltlicher Leitung

Die Vorstellung, dass durch die Predigt des Evangeliums die Kirche »sine vi humana, sed verbo«[253] geleitet werden kann, ist die konsequente Entfaltung der Vorstellung, dass die Idee Kirche als Glaubensgemeinschaft sich bis in die Kirche als Rechtsgemeinschaft hinein Geltung verschafft. Dass die daraus resultierende Selbstgestaltung notwendig einen Diskurs über die Sozialgestalt und die Verfahren auf der politischen Ebene des Kirchenbegriffs nach sich zieht, wurde bereits deutlich. Dieses von der Vorstellung der Kirche als creatura verbi geleitete Vermittlungsgeschehen beschreibt Luther mit dem Begriff der geistlichen Leitung.

> *»Was Luther vorschwebt, ist offenbar eine gemeinschaftliche, im religiösen Austausch urteilsfähiger Subjekte entstandene Verabredung, ein einsichtsvoller Konsens über die Gestalt der Gemeinde, der durch die Lehre der Amtsträger angeleitet, aber nicht erzwungen werden kann. Es ist die kommunikative Konstitution des Glaubens selbst, die in dieser Form der Gemeindeleitung zum Ausdruck kommt.«*[254]

Bereits zu Zeiten der Reformation wurde die sogenannte geistliche Leitung als ergänzungsbedürftig durch die sogenannte weltliche Leitung betrachtet, welche die äußeren Rahmenbedingungen der organisatorischen Existenz der Kirche sichern und steuern sollte. Von Anfang an – und noch deutlicher sichtbar mit Beginn des

---

[252] Reuter 1997, 69.
[253] CA 28.
[254] Hermelink 2011, 41.

landesherrlichen Kirchenrechts – sorgten die Landesfürsten und deren Beamte für einen äußeren rechtlichen Rahmen, der die Existenz der reformatorischen Kirchen absicherte. Allerdings wurde bereits hier deutlich, dass die geistlichen und die weltlichen Elemente nicht konsequent voneinander zu trennen sind, sondern eher dadurch zu unterscheiden sind, ob die Herangehensweise an die Leitungsaufgabe vom Kirchenbegriff auf der dogmatischen Ebene (Glaubensgemeinschaft) oder der politischen Ebene (Rechtsgemeinschaft) bestimmend ist.

Zu den Erfahrungen des landesherrlichen Kirchenregiments in den Jahren vor 1918 gehörte vielfach gerade die mangelnde Trennschärfe von geistlicher und weltlicher Gewalt in der Praxis: Die Landräte beaufsichtigten zusammen mit den Superintendenten als Kirchenkommissarien die Kirchenvorstände. Vielerorts waren die Pastoren als Ortsschulinspektoren in staatlichem Auftrag Vorgesetzte der Lehrer.

Spätestens mit dem Ende des landesherrlichen Kirchenrechts verlagerte sich die mit dem Begriff weltlicher Leitung benannte Aufgabe vollständig in den Bereich der Selbstleitung der Kirche. Kirchliche Leitungspersonen und -organe wurden durchweg sowohl hinsichtlich der äußeren Ordnung und Selbstorganisation der Kirche als auch im Blick auf die inhaltliche Realisierung ihres Auftrags der Kommunikation des Evangeliums tätig.

Auch wenn vielfach – wie in Hannover – die ehemaligen Konsistorien (auch personell) ungebrochen in Landeskirchenämter oder landeskirchliche Verwaltungen umgewandelt wurden, so brach an verschiedenen Stellen erneut eine Debatte über das Verhältnis von geistlicher und weltlicher Leitung auf, die bereits in diesen Anfangsjahren in ihrer Tragweite für die Frage kirchlicher Personalführung erkennbar wird.

In Hannover wird das deutlich an der Debatte um die Einführung eines Bischofsamtes, die an die spätere Kontroverse zwischen Meyer und Diem um die Visitation erinnert.

Während die eine Fraktion die Scheidung von geistlicher und Verwaltungs- bzw. weltlicher Gewalt vorsieht und diese von der Unterscheidung äußerer und innerer (geistlicher) Dinge ableitet, vertritt die andere Fraktion demgegenüber die Position, dass geistliche Leitung und Verwaltung innerhalb der Kirche nicht voneinander zu scheiden seien. Von daher setzen letztere den Bischof konsequent an die Spitze des Landeskirchenamtes.

Schlussendlich geht bei Einführung des hannoverschen Bischofsamtes 1922 der Begriff der »geistlichen Leitung«[255] als Novum in die Kirchenverfassung ein und beschreibt die Funktion des neuen Landesbischofs, der – nicht zuletzt wegen der zahlreichen Ängste vor einem zu mächtigen Bischof – soweit als möglich auf das geistliche Handeln begrenzt wird. In seiner Bedeutung umfasst er im Wesent-

[255] Vgl. bis heute: Art. 62 (1) KVerf.

lichen das, was die Reformatoren mit Visitation und Ordination zu umschreiben versuchten. Gerade das verdeutlicht wiederum, dass es hier um eine Frage auf der politischen Ebene des Kirchenbegriffs geht.

Als Grundimpuls für die Rede von der geistlichen Leitung in der Kirche muss das Bestreben gelten, das Konzept einer Kirche, die durch das Wort konstituiert wird auch ebenso durch dieses Wort (auf der politischen Ebene) zu leiten.[256]

Die rechtliche-organisatorische Ordnung der Kirche wird demgegenüber deutlich begrenzt, analog zur politischen (weltlichen) Ordnung (vgl. CA 15f): »Sie darf keine religiöse Verbindlichkeit beanspruchen und muss ›ohne Sünde‹ eingehalten werden können (BSLK 71). In diesem Rahmen ist sie, um des Friedens willen, vor Ort ebenso allgemein verbindlich wie übergemeindlich – wiederum wird das Leitungsamt des Bischofs ausdrücklich unter die gleichen Kriterien gestellt wie die pastorale Gemeindeleitung.«[257]

Ein fortwährendes Problem der Unterscheidung von geistlicher und weltlicher Leitung ist, dass in einigen Diskussionssträngen der Anschein erweckt wird, als ob es zwei Formen von Leitung innerhalb der Kirche gäbe. Häufig ist dies verbunden mit dem Hinweis, dass die zwei Formen unterschiedlichen Sachlogiken (äußere, meist auf außerkirchliche Verfahren gestützte, und innere/geistliche, im eigentlichen Sinne theologische) folgen. Deren Zuordnung zueinander und Bezogenheit aufeinander bleibt mitunter unklar. Das setzt sich bis in die aktuelle Debatte um die kirchliche Personalführung hinein fort, wenn in kirchenleitenden Papieren die Unterscheidung von »Leiten« und »Führen« diskutiert wird.[258] Vor dem Hintergrund eines mehrschichtigen Kirchenbegriffes ist diese Unterscheidung als missverständliche Benennung der Vermittlungsaufgabe zwischen dem dogmatischen und dem politischen Kirchenbegriff zu deuten.

Demgegenüber setzt sich zunehmend eine Sichtweise durch, die nach Wegen sucht, den Einfluss des Geistlichen als eine alles kirchliche Leitungshandeln durchwirkende Kategorie zu beschreiben.[259] Dabei kommt es nicht selten zu einem weiteren Missverständnis, das wie bei Gerhard Wegner durch eine individualisierende Sicht des Leitungsprozesses geprägt ist, bei dem die Wirkung des Geistlichen quasi in das innere Gewissen verlegt wird. Es ist nicht mehr so sehr Gegenstand des gemeinschaftlichen Ringens um die kirchliche Sozialform (Kirche als Handlungsgemeinschaft), als vielmehr Prüfstein des eigenen Handelns coram deo. Diese Engführung ist für Fragen kirchlicher Personalführung insofern unangemessen, weil sie die Überprüfung des jeweiligen Handelns dem wechselseitigen Diskurs entzieht.

[256] Wegner 2007, bes. 189ff.
[257] Hermelink 2011, 42.
[258] Vgl. Barrenstein 2009. Sowie: Bosse-Huber 2009.
[259] So Wegner 2007.

Darum deuten die Ausführungen Wegners m. E. in die falsche Richtung, wenn sie den geistlichen Aspekt kirchlichen Leitens in die Nähe der Seelsorge rücken. Die Argumentation folgt dem Muster, geistliches Leitungshandeln als ein »Mehr« gegenüber anderen Leitungsformen zu akzentuieren.[260] Wegner beschreibt es als Triangulation zwischen Leitendem, Mitarbeitendem und Gott, im Sinne einer »Simulation« einer »Dreierkonstellation von Leitung«[261] und fordert schließlich geistliche Leitung »ausdrücklich als Einheit von (äußerlichem) Leitungshandeln und Seelsorge (im engeren Sinn) zu verstehen«[262].

Im Horizont des dreischichtigen Kirchenbegriffes wird jedoch offenbar, dass die Unterscheidung verschiedener Bereiche das Sachproblem weniger gut beschreibt, als die Unterscheidung verschiedener Aspekte kirchlicher Leitung, die wie die Dimensionen des Kirchenbegriffes aufeinander zu beziehen sind.

Auch wenn, wie bereits im Feld der Visitation erkennbar, die konsequente Unterscheidung zwischen geistlicher und weltlicher Leitung als Kategorie für das Feld kirchlicher Leitung seltener zur Anwendung kommt, so ist das Grundmuster dieser Unterscheidung doch weiterhin wirksam. Für die kirchliche Personalführung ist damit zu rechnen, dass auch hier diese Unterscheidung in der Debatte eine Rolle spielt.

Gerade im Bereich der Jahresgespräche, die unter anderem mit dem Ziel eingeführt werden, die organisatorische Seite der Kirche stärker zu strukturieren, ergibt sich aus den oben beschriebenen Missverständnissen die Frage, wie die Vermittlungsaufgabe zwischen der Kirche als Geistgemeinschaft und der Kirche als politischer bzw. Rechtsgemeinschaft konkret gelöst wird, ob der dogmatische Kirchenbegriff individualisiert zur Geltung gebracht wird oder es gelingt, ihn auf die Kirche in ihrer organisatorischen Struktur hin zu entfalten.

1.4 Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund eines dreischichtigen Kirchenbegriffes und den Grundbegriffen reformatorischer Ekklesiologie werden folgende Merkmale, Kriterien und Spannungsfelder im Blick auf die Aufgabe kirchlicher Personalführung sichtbar.

In der Unterscheidung von verborgener und sichtbarer Kirche wird zugleich deutlich, dass beide Aspekte untrennbar zusammen gehören und die sichtbare Gestalt der Kirche somit zu ihrem Wesen gehört. Damit wird zum Einen deutlich, dass die im dreischichtigen Kirchenbegriff angelegte Spannung und Aufgabe vor dem Hintergrund des reformatorischen Kirchenbegriffes eine bleibende ist, die nicht abschließend gelöst werden kann, sondern jeweils neu zu bearbeiten ist.

[260] Wegner 2007, 190: »Entscheidend ist, dass geistliche Leitung ein erkennbares ›Mehr‹ gegenüber jeder Form der reinen Nutzung des Mitarbeiters akzentuieren kann.«

[261] Wegner 2007, 197.

[262] Wegner 2007, 199.

Zum anderen wird auf diese Weise im lutherischen Kirchenbegriff die geistliche Bedeutung der organisatorischen Struktur der Kirche in besonderer Weise akzentuiert.

Auf der Ebene des organisierenden Handelns ist für die Kirche zunächst eine deutliche Grenze hinsichtlich der Inhalte und Ziele des Leitungshandelns gesetzt. Sowohl das Leitungshandeln als auch die Personalführung im Besonderen können sich stets nur auf die notwendigen Bedingungen der Kirche als personaler Glaubensgemeinschaft beziehen, nicht jedoch auf die hinreichenden.

Umgekehrt ist die dogmatische Ebene des Kirchenbegriffes aber nicht bedeutungslos, weil die Mitarbeitenden neben ihrer Rolle als Akteure des rechtlichen Organisationszusammenhangs vielfach auch im Rahmen der gottesdienstlichen Gemeinschaft agieren und somit zur Kirche als Glaubensgemeinschaft zu zählen sind. Mehr noch: Ihre berufliche Aufgabe ist es, auf diese Gemeinschaft zu verweisen.

Zudem stellt die persönliche Teilhabe an der Kirche als Glaubensgemeinschaft einen wesentlichen Motivationszusammenhang vieler Mitarbeitender dar, dessen Bedeutung für die kirchliche Personalführung kaum zu überschätzen ist.

In diesem Zusammenhang ist konkret danach zu fragen, wie Personalführung und Jahresgespräche aussehen können, wenn zum Einen die notwendigen Konstitutionsbedingungen der Kirche sichergestellt und zum Anderen der Verweisungscharakter der Kirche in ihrer historischen Existenz zur Geltung kommen sollen.

Aus der Unterscheidung verschiedener Ebenen im dreischichtigen Kirchenbegriff ergibt sich für die Aufgabe kirchlicher Personalführung die Unterscheidung verschiedener Rollen des Mitarbeitenden, die differenziert in ihrer je besonderen Bedeutung beschrieben werden können, aber nicht alle zum Gegenstand kirchlichen Leitungshandelns gemacht werden können. Für die Jahresgespräche ergibt sich damit die Frage, wie mit dieser Differenzierungsaufgabe konkret verfahren wird.

Der für die evangelische Ekklesiologie zentrale Kirchenbegriff von CA 7 bringt die Kirche als gottesdienstliche Gemeinschaft zur Darstellung und verweist zugleich auf den egalitär-solidarischen Grundzug reformatorischer Kirche. Damit stellt CA 7 für die strukturelle Ausgestaltung der kirchlichen Personalführung allenfalls ein mittelbares Kriterium dar, insofern die Organisation der Kirche und ihrer Mitarbeitenden die Ermöglichungsbedingung der im Bekenntnis genannten notae ist.

Wenn CA 7 (dennoch) zur Begründung oder Legitimation kirchlicher Personalführung oder der Jahresgespräche herangezogen wird, ist in der Analyse um so genauer darauf zu achten, auf welche Weise und mit welchem Ziel hier ein Zusammenhang hergestellt wird.

Die Pointe im Blick auf organisierende Maßnahmen liegt darin, dass CA 7 gerade nicht die Absicherung der kirchlichen Einheit durch organisationsfördernde oder organisationserhaltende Maßnahmen intendiert. Die Einheit erwächst hier

vielmehr aus der Kommunikation des Evangeliums, die durch den gemeinsamen Bezug auf Bibel und Bekenntnis normiert wird. Eine darüber hinausgehende Absicherung der Einheit erscheint in der Perspektive der Kirche als Geistgemeinschaft nicht notwendig.

Damit ist evangelische Ekklesiologie durch einen starken Freiheitsbezug geprägt. Traditionell sind es Bildungsprozesse, die durch die Orientierung am Evangelium als normativer Größe und einheitsstiftender Mitte, die Einheit der evangelischen Kirche zu stärken versuchen. Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden haben darum eine besondere Bedeutung, die für die Jahresgespräche als Mittel der Fortbildungsplanung Gewicht gewinnt. Programmen formaler Einheitlichkeit steht die evangelische Tradition eher kritisch gegenüber.

Neben dem Bildungsbezug ist danach zu fragen, wie im Rahmen der Jahresgespräche der Freiheitsbezug evangelischer Ekklesiologie realisiert wird.

Die Gestalt der kirchlichen Gemeinschaft wird nach reformatorischer Tradition vielfach in genossenschaftlichen Mustern und in Anknüpfung an das egalitär-solidarische Verständnis der Leibmetapher beschrieben. Die hierarchisch-patriarchale Lesart der Leibmetapher wird vielfach der römischen Ekklesiologie zugeordnet, stellt aber auch im evangelischen Raum eine mögliche Lesart dar.

Da die Leibmetapher aus evangelischer Sicht identitätsbildend wirkt, ist nach ihrer Bedeutung für die Jahresgespräche zu fragen. Ihre Anwendung auf den Begriff der Dienstgemeinschaft zeigt, dass von einem vielschichtigen Gebrauch auszugehen ist, der nicht selten konkreten Gestaltungsinteressen auf der politischen Ebene folgt. Er kann durch die verschiedenen Ebenen des Kirchenbegriffes strukturiert werden.

Die Beschreibung der Kirche als Glaubensgemeinschaft verleiht der gottesdienstlichen Gemeinschaft als Elementarstruktur evangelischer Kirche besondere Bedeutung. Im Konzept des allgemeinen Priestertums kommt dies auf der politischen Ebene des Kirchenbegriffes zum Ausdruck. Für die Jahresgespräche ist zu fragen, wie dieser konstitutive Gemeindebezug zur Geltung gebracht wird, und die traditionellen Beteiligungsrechte der Gemeinde im Prozess der Personalführung berücksichtigt werden.

Das Konzept des allgemeinen Priestertums verweist auf die jedem Mitarbeitenden grundsätzlich zugebilligte theologische Kompetenz, die zumindest unter dem Aspekt der Teilhabe für die Personalführung eine Rolle spielt. Alle (getauften) Mitarbeitenden haben Teil am Amt der Verkündigung, indem sie in besonderer Weise im Rahmen der kirchlichen Organisation an der Gestaltwerdung des Glaubens mitarbeiten.

Das allgemeine Priestertum ist für die Jahresgespräche also in zweifacher Hinsicht von Bedeutung. Zum einen im Blick auf das Spannungsfeld von egalitärer Grundstruktur und hierarchischer Organisation. Zum anderen im Blick auf die Frage der Teilhabe aller (getauften) Mitarbeitenden an der Gestaltwerdung des Glaubens in der kirchlichen Organisation.

Gegenüber der traditionellen Unterscheidung von geistlicher und weltlicher Leitung zeigt sich der dreischichtige Kirchenbegriff als besser differenzierungsfähig für das Feld kirchlicher Personalführung. Wie bereits im Feld der Visitation erkennbar wurde, verlieren die Kategorien von geistlicher und weltlicher Leitung aufgrund einer veränderten gesellschaftlichen Situation an Aussagekraft. Gleichwohl sind sie in der Diskussion weiterhin wirksam. So ist für die kirchliche Personalführung damit zu rechnen, dass diese Unterscheidung in der Debatte (zumindest implizit) eine Rolle spielt.

Zu berücksichtigen ist, dass ihr Gebrauch häufig missverständlich ist, indem mit den Begriffen geistlich und weltlich von zwei Formen oder Sachlogiken im Leitungshandeln ausgegangen wird. Dieser Ansatz zeigte sich bereits bei der Auseinandersetzung zwischen Diem und Meyer als wenig produktiv. Zum anderen besteht die Gefahr den geistlichen Aspekt mit einer individualisierenden Sicht zu verbinden, die diesen in das Gewissen der Leitungsperson verlegt.

Da Jahresgespräche unter anderem mit dem Ziel eingeführt werden, die organisatorische Seite der Kirche stärker zu strukturieren, ergibt sich aus den beschriebenen Missverständnissen die Frage, wie die Vermittlungsaufgabe zwischen der Kirche als Geistgemeinschaft und der Kirche als politischer bzw. Rechtsgemeinschaft konkret gelöst wird. Neben der Vermeidung einer individualisierten Reflexion bleibt die Herausforderung, das Vermittlungsgeschehen im wechselseitigen Diskurs auf die Kirche in ihrer organisatorischen Struktur hin zu entfalten.

2 Kirchliche Personalführung und die gesellschaftstheoretische Selbstdeutung der Kirche

Aus den ekklesiologischen Überlegungen wurde mehrfach deutlich, dass mit der Kirche als Geistgemeinschaft stets auch ihre sichtbare Gestalt verbunden ist. Die Verständigung über die Gestaltung dieser Sozialgestalt findet im dreischichtigen Kirchenbegriff Reuters ihren Ort auf der Ebene der Kirche als Handlungsgemeinschaft. Die Frage nach der Kirche als Geistgemeinschaft ließ einzelne Merkmale erkennbar werden, nach denen in evangelischer Perspektive diese Sozialgestalt bestimmt ist.

Vor dem Hintergrund einer sich verändernden Gesellschaft und einer veränderten Selbstdeutung von Gesellschaft, wie sie in den unterschiedlichen Sozialtheorien zum Ausdruck kommt, müssen diese Bilder der Geistgemeinschaft jedoch stets mit den aktuell im Umlauf befindlichen Modellen von Gesellschaft und Sozialformen ins Gespräch gebracht werden, denn die Kirche als geschichtlich-konkrete Gemeinschaft kann sich nicht anders verwirklichen als unter den Bedingungen der Gesellschaft.

Auch in diesem Sinne kommt der Aussage Martin Laubes erschließende Bedeutung zu.

> *»Die noch immer verbreitete Auffassung, die Kirche habe mit der ›Welt‹ nichts zu schaffen, ist als empirische Feststellung ebenso falsch wie als normative Forderung aufschlussreich. Denn sie weist ein weiteres Mal darauf hin, dass in der Ekklesiologie mehr verhandelt wird als nur das Kirchenverständnis. Im Medium der Kirchenlehre verständigt sich die Theologie zugleich über ihr Verhältnis zur eigenen Gegenwart. Der theologische Kirchenbegriff erscheint dabei als impliziter Kommentar zur jeweiligen Deutung der gesellschaftlichen Gesamtlage.«* (Laube 2011, S. 135)

Dieser Vermittlungsversuch zwischen Ekklesiologie und Soziologie, der sich in der neueren praktischen Theologie in der Regel auf der Basis der Sozialtheorien Luhmanns bzw. der Luhmann'schen Schule vollzieht, ist einer der Kernbestände der neueren kirchentheoretischen Debatten.

Leitend in Luhmanns Konzepten sind unter anderem die Begriffe Interaktion, Organisation und Gesellschaft, die auf verschiedenen Ebenen die Sozialformen beschreiben, in denen sich Kommunikation vollzieht. In der praktisch-theologischen Diskussion wurden diese Begriffe in unterschiedlicher Weise aufgenommen und mit (praktisch-)theologischen Perspektiven ins Gespräch gebracht. Ein Beispiel hierfür sind die Arbeiten von Isolde Karle[263], die eine Reformulierung der Pastoraltheologie mit Hilfe des Begriffs der Interaktion vornimmt. Dabei wird deutlich, dass es sich bei diesem Vorgehen immer auch um eine Engführung handelt, die die auf anderen Ebenen liegenden Aspekte nur begrenzt berücksichtigen kann.

Einen anderen Weg beschreitet Jan Hermelink (mit ihm auch andere, wie Rainer Preul, Eilert Herms). Er integriert die Diskussionsstränge, die sich aus den verschiedenen Aufnahmen sozialtheoretischer Zugänge ergeben, indem er mit der Bildung seines praktisch-theologischen Begriffs der Kirche darauf abzielt, die aus dem Gespräch zwischen Sozialtheorie und praktischer Theologie sich ergebenden Einsichten »anhand einiger Begriffe zu bündeln, die derzeit in der kirchlichen Selbstbeschreibung häufig Verwendung finden: ›Organisation‹, ›Institution‹ und ›Gemeinschaft‹ (Interaktion)«[264], sowie als vierter Aspekt der Begriff der »Inszenierung«.

Er verweist darauf, dass diese Begriffe sowohl in deskriptiver als auch in normativer Funktion in Gebrauch sind und will sie sowohl »im Blick auf einschlägige soziologische Theoreme« wie auch »im Rekurs auf einschlägige ekklesiologische Konzepte« rekonstruieren. Die damit verbundenen praktisch-theologischen Einsichten lassen Aufschluss erhoffen über die »Strukturen der Kirche«, ihr »Verhältnis zur gegenwärtigen Gesellschaft sowie zu den einzelnen Glaubenden (und nicht Glaubenden)«. [265]

---

[263] Karle 2001.
[264] Hermelink 2011, 89.
[265] Hermelink 2011, 89.

Mit dieser Rekonstruktion des kirchlichen Selbstverständnisses von den gegenwärtig in Umlauf befindlichen maßgeblichen Leitbegriffen der kirchlichen Selbstbeschreibung her setzt Hermelink konsequent um, was er als sozialtheoretische Voraussetzung seines Arbeitens benennt, nämlich dass Gesellschaft »als der Inbegriff aller kommunikativen Praxis zu beschreiben« (88) ist. »Ebenso sind dann einzelne soziale Bereiche (Funktionssysteme), Institutionen, Organisationen, etc. – und auch Personen! – im Horizont der Gesellschaft stets als kommunikative Konstellationen zu begreifen, deren jeweils typische Muster soziologisch zu rekonstruieren sind. Es sind solche kommunikativen Anschlussmuster, die im Blick auf kirchliche Organisations- und Handlungsformen, Mitgliedschafts- und Leitungspositionen von soziologischem wie auch praktisch-theologischem Interesse sind.«[266] Er bezieht sich dabei auf die soziologischen Arbeiten Armin Nassehis.[267]

Ich orientiere mich im Folgenden an dieser vierfachen Unterscheidung bei Hermelink und verwende sie zur Differenzierung der Dimension der Kirche als Handlungsgemeinschaft, um die in der Praxis vorfindlichen sozialtheoretischen Selbstbeschreibungen von Kirche zu ordnen. Zur Vorbereitung der späteren Analyse skizziere ich kurz, wie Hermelink die Begriffe jeweils bestimmt und wie ich sie auf die Frage der kirchlichen Personalführung hin anwende und zuspitze.[268]

2.1 Kirchliche Personalführung in der Perspektive der Kirche als Organisation

Es ist zunächst der Begriff der Organisation, dessen kirchentheoretisches Potential Hermelink erhebt, indem er differenzierend einen ökonomisch geprägten Organisationsbegriff vom systemtheoretischen Organisationsbegriff unterscheidet und schließlich einen systemisch-dialektischen Organisationsbegriff in die praktisch-theologische Debatte einträgt, der das komplexe Zusammenspiel von formalen und informellen Strukturen in Organisationen beschreibt und damit nicht in Konkurrenz zu anderen sozialtheoretischen Beschreibungen von Kirche tritt, sondern deren komplementäres Erklärungspotential für das Phänomen Kirche geradezu herausfordert.

An erster Stelle ist es ein *ökonomisch geprägter Organisationsbegriff*, der, beginnend in den 1990-er Jahren, in der Kirchenreformdebatte Einzug hält. Die intensive Rezeption des durch die Beratungsagentur McKinsey erarbeiteten evangelischen Münchenprogramms (eMp) ist dafür ebenso ein Indikator wie die durch die Veränderungen am Sozialmarkt induzierte Rezeption im Bereich der kirchlichen Diakonie.

[266] Hermelink 2011, 88.
[267] Vgl. einführend zu Nassehis Denken: Nassehi 2008.
[268] Alle Seitenzahlen im Folgenden beziehen sich auf Hermelink 2011.

> *»Leitend ist die Vorstellung einer strukturierten Selbststeuerung, die sich an expliziten Zielen und Handlungsprogrammen orientiert und daraufhin Arbeitsteilung, funktionale Hierarchie und Ressourcenbeschaffung rational optimiert. Eine solche Vorstellung ›effektiver‹ Steuerung nach innen und außen gilt vor allem dort als plausibel, wo die bisherige, gängige Praxis unter Knappheits- und Legitimitätsdruck geraten ist.«* (90f.)

Die Verwendung des Organisationsbegriffs im Bereich der Kirche ist dabei an sich nicht neu. Hermelink zeichnet beginnend bei Schleiermacher in groben Zügen die Verwendung nach. Neu ist in den 1990-er Jahren jedoch, dass nicht nur praktisch-theologische und soziologische Theoriesysteme zum Einsatz kommen, sondern auch Modelle der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung rezipiert werden. Dies hat seine Ursache vor allem in der einsetzenden Knappheitserfahrung und dem Versuch, mit schlanken und effektiven Strukturen einer wirksamen Organisation diesen Mangel auszugleichen oder zumindest abzumildern.

> *»Die Rede von der Kirche als Organisation markiert insofern auch in der Kirche den Eindruck, angesichts bedrohlicher Knappheitserfahrung eine umfassende, zielorientierte Umgestaltung der herkömmlichen Praxis in Angriff nehmen zu müssen.«* (91)

Dabei ist dieser Zugang nicht unumstritten. Im Blick auf die kirchliche Personalführung und das Vorhaben der Jahresgespräche im Besonderen, wird immer wieder die Kritik einer Ökonomisierung der Kirche vorgetragen, die allein am Erhalt der Organisation interessiert sei und darüber die angemessene Form der Verkündigung ihrer Botschaft vernachlässige. Ein besonders eindrückliches Beispiel hierfür ist ein Einwurf Jürgen Roloffs[269] zur »Torheit des Kreuzes und der Weisheit der Personalentwicklung«:

> *»Das vorliegende Konzept [kirchlicher Personalentwicklung in der Ev.-luth. Landeskirche in Bayern, CC] für die Gestaltung gemeindeleitender Dienste bedient sich einer Terminologie, die aus dem modernen Wirtschaftsleben übernommen ist. Es besteht die Gefahr, dass diese Terminologie ein Denkmuster in die Kirche transportiert, das deren Wesen und Auftrag nicht angemessen ist. […] Die Kirchenleitung beabsichtigt, sich Mitarbeitende heranzuziehen, die sich als ihre Vollzugsorgane verstehen. Ganz so, wie jeder Großbetrieb von seinem Personal selbstverständlich erwartet, dass es gemäß der von der Konzernspitze entwickelten Markt- und Verkaufsstrategie handelt.«*[270]

Theologische Kritik dieser Art ist an sich nicht neu. Bereits Karl Barth kritisiert die »Selbstherrlichkeit« der Organisation gegenüber Gottes unverfügbarem Handeln. Dieser Vorwurf prägt bis heute »die theologische Kritik an einer wirkungsorientierten, ›nur‹ den Bestand sichernden und tendenziell zentralistischen Selbststeuerung des kirchlichen Handelns.« (91)

---

[269] Roloff 2002, 32.
[270] Roloff 2002, 33.

Zutreffend an der Beobachtungen Roloffs und anderer Kritiker ist, dass tatsächlich zahlreiche Ansätze und Technologien moderner Personalführung auf einem ökonomisch orientierten Organisationsbegriff beruhen. Dies gilt auch für die einschlägigen Rezeptionen dieser Konzepte für den Sektor der sogenannten Non-Profit-Organisationen (NPO).[271]

Da bislang eine kirchlichen Theorie der Personalführung im engeren Sinne nicht besteht, ist es nicht überraschend, wenn erste Konzepte sich auf managementtheoretische Arbeiten beziehen. Überzeugend an der Kritik Roloffs und anderer ist, dass zumindest zu prüfen ist, inwieweit diese Konzepte den Besonderheiten kirchlicher Organisation Rechnung tragen, in welcher Weise Adaptionen stattfinden und wie der Prozess der Rezeption methodisch reflektiert gestaltet werden kann. Die diesbezüglichen Diskussionen und Polemiken erinnern nicht selten an die Rezeption der Humanwissenschaften in Seelsorge und Beratung.

Nicht zuletzt deshalb wird neben dem ökonomisch geprägten Organisationsbegriff, der sich gesamtgesellschaftlich wie auch in der innerkirchlichen Diskussion als ausgesprochen populär erweist, in der kirchentheoretischen Diskussion verschiedentlich die Aufnahme eines *systemtheoretischen Organisationsbegriffes* vorgeschlagen.[272]

Diese an Luhmann und auch Nassehi anschließende Diskussion ist zugleich eine Kritik am ökonomischen Organisationsbegriff und stellt die alleinige Steuerbarkeit von Organisationen durch Zielsetzung und rationale Entscheidungen in Frage. Organisationen seien vielmehr bestimmt durch spezifische und erkennbar prägnante Kommunikationsmuster, die durch die Organisation allererst sichtbar werden.

Ihr spezifisches Medium ist die Entscheidung. »Von Organisation ist dann zu reden, wenn alle relevanten Kommunikationen als Entscheidungen begriffen und ihrerseits auf Entscheidungen zurückgeführt werden. […] Eine Organisation lässt sich dort ausmachen, wo alle diese Entscheidungen aufeinander bezogen, genauer: wo sie in ein geschlossenes Verweisungssystem eingeordnet sind.« (92). So wird die Organisation verstanden als »strukturelle Kopplung und Verdichtung« von Kommunikation.

Im Anschluss an Herms und Preul sucht Hermelink nach einem Organisationsbegriff, der neben den entscheidungsförmigen Zügen kirchlicher Organisation die religiös-kommunikativen Züge aufnimmt, die nicht im Entscheidungsbegriff aufgehen (vgl. Preul: Unterscheidung von unmittelbar religiös-kommunikativem und »disponierendem« Handeln). Denn »Selbst Herms' organisationsnahe Ekklesiologie lässt […] erkennen, dass die kirchliche Praxis kaum durchgängig als Entscheidung aufgefasst werden kann.« (94)

[271] Vgl. grundlegend zum Ansatz des Managements in Non-Profit-Organisationen: Schwarz 2009.
[272] Vgl. neben Hermelink 2011 auch: Preul 1997. Sowie: Hermelink und Wegner 2008.

Hermelink entwirft darum im Anschluss an Nassehi einen *systemisch-dialektischen Organisationsbegriff* in praktisch-theologischer Perspektive, um zu zeigen, dass sowohl die formal organisierten wie auch die informellen Aspekte kirchlicher Praxis gleichermaßen von Bedeutung sind und diese Gleichgewichtung beider Aspekte in der Lage ist, »wesentliche Hinsichten und Dynamiken der kirchlichen Praxis zu erhellen« (97). Formale und informelle Strukturen sind nicht als konkurrierende Prinzipien, sondern als wechselseitiges Bedingungsverhältnis von Organisation zu verstehen. (95)

Von diesem Organisationsbegriff aus lässt sich die Sicht der Kirche als Institution, Interaktion und auch als Inszenierung als komplementär zur Sicht der Kirche als Organisation verstehen. So kann Hermelink die durch verschiedene sozialtheoretische Ansätze bedingten unterschiedlichen Sichtweisen auf die Kirche als Aspekte der Komplexität kirchlicher Praxis verstehen, ohne sie in Polaritäten gegeneinander auszuspielen oder vermittelnde Synthesen bilden zu müssen.[273]

Ausgehend von dieser These Hermelinks, dass der systemisch-dialektische Organisationsbegriff gegenwärtig die organisatorische Realität der geschichtlich-konkreten Gestalt der Kirche am besten zu beschreiben vermag, ist nach seiner Reichweite für die Frage der Jahresgespräche, oder allgemeiner: der kirchlichen Personalführung zu fragen.

Konkret: Wie sind aus dieser Perspektive die Jahresgespräche (möglicherweise treffender) zu beschreiben als mit dem (allein) aus der Ökonomie rezipierten Organisationsbegriff?

Oder anders gesagt: Eine Rezeption des Leitungsinstruments Jahresgespräch vor dem Hintergrund des systemisch-dialektischen Organisationsbegriffes kann dazu helfen, das Jahresgespräch im Kontext der kirchlichen Kommunikation zu spezifizieren und dabei zugleich die Komplexität kirchlicher Praxis im Blick zu behalten. Das wiederum ist die Voraussetzung, um die Jahresgespräche als ein Instrument wahrzunehmen, das dazu helfen kann, die Prägnanz kirchlicher Kommunikation zu stärken. Vor dem Hintergrund der Überlegungen Hermelinks erscheint die Wahrnehmung der kirchlichen Praxis in der komplementären Vielfalt ihrer Sozialformen als gleichermaßen unverzichtbar und irreduzibel.

Es ist schließlich auch zu fragen, wie formale und informelle Aspekte kirchlicher Kommunikation im Blick auf die Organisation ins Verhältnis gesetzt werden.

Selbst wenn Jahresgespräche nach außen signalisieren, dass in der kirchlichen Organisation auch Instrumente integriert werden, die der Systemlogik ökonomischer Organisationen folgen, bleibt an dieser Stelle die Frage, ob sie im Rahmen kirchlicher Kommunikation, die sich auf ganz unterschiedliche Sozialformen und Modelle bezieht, nicht zugleich einer spezifisch kirchlichen Anwendung unterzo-

[273] Beispielhaft für diesen Weg sind die Arbeiten von Eberhard Hauschildt (Hauschildt 2007b) und Isolde Karle (Karle 2010, besonders 180–186).

gen werden und so eine eigene Akzentuierung erfahren. Die Frage stellt sich insbesondere bei der Analyse der Evaluationsdaten aus dem Pilotprojekt (vgl. D.2).

Der polemische Vorwurf einer Ökonomisierung der Kirche muss darum an dieser Stelle zumindest deutlich in Frage gestellt und anhand des Analysematerials einer kritischen Prüfung unterzogen werden.

2.2 Kirchliche Personalführung in der Perspektive der Kirche als Institution

Im Anschluss an Schelsky, Rendtorff und Lange nimmt Hermelink für den institutionellen Aspekt seines praktisch-theologischen Kirchenbegriffs einen Institutionsbegriff auf, der von der Vorgegebenheit von Pluralität und der damit verbundenen Freiheit des Einzelnen ausgeht.

> *»Soziologische und theologische Kritik kommen darin überein, dass die selbstbewusste, reflexive Subjektivität in der modernen Gesellschaft nicht mehr durch ein Ensemble fraglos, autoritativ geltender Institutionen vergewissert werden kann, sondern allein durch die eigentümliche ›Institutionalität‹ jener pluralen, vielfältig differenzierten Gesellschaft selbst. Die organisierte Kirche erfährt diese Institutionalität des Pluralen als Verflüssigung ihrer Praxis (Schelsky), als unhintergehbare Vorgabe des Christlichen (Rendtorff) oder als radikale Kritik im Namen Jesu (Lange). Der eigentlich religiöse Sinn der kirchlichen Praxis liegt damit jedenfalls außerhalb der verfassten Kirche – wird aber doch nur im (kritischen) Gegenüber zur kirchlichen Organisation artikulierbar.«* (106)

Vor diesem Hintergrund ist nach wie vor von der »Volkskirche« zu reden, insofern das gegenwärtige kirchliche Leben »nach wie vor von einer außerordentlichen Vielfalt religiöser Orientierungen, sozialer Erwartungen und organisatorischer Beteiligungsmuster geprägt ist.« (108)

Das Faktum dieser »dynamischen Pluralität«, die »für die pastorale Praxis wie für die kirchliche Leitung eine unhintergehbare Vorgabe« (108) darstellt, wird sowohl im Zuge der durch die Kirchenleitungen initiierten Reformprozesse wie auch im Blick auf die kirchliche Personalführung nicht selten als Problem wahrgenommen, auf das mit der Forderung nach einem »Mentalitätswandel« reagiert wird, der auf eine stärkere Orientierung kirchlicher und besonders pastoraler Praxis an kirchenleitenden Entscheidungen abzielt. Die Systemlogik einer als Institution verstandenen Kirche scheint hier der Systemlogik einer als Organisation verstandenen Kirche (besonders im Sinne eines ökonomischen Organisationsbegriffs) entgegenzustehen. Hauschildt hat dies in seinem Modell des Hybrids entfaltet und deutlich herausgearbeitet, dass die institutionellen Züge von Kirche unaufgebbar sind und sowohl im Sinne eines kritischen Korrektivs wie auch als Ausdruck der volkskirchlichen Verfasstheit von Kirche zu verstehen sind.[274]

[274] Hauschildt 2007a.

> *»Wird die Vielfalt individueller und gemeinschaftlicher Glaubenspraxis in der Kirche als ›Institution‹ bezeichnet, so wird – auf dem Hintergrund der oben skizzierten Begriffsgeschichte – vor allem ein kritischer Impuls akzentuiert. ›Institutionell‹ vorgegeben ist in der modernen Gesellschaft kein Gefüge tradierter, auch religiös tradierter Instanzen mehr; vielmehr sind Autonomie, Reflexivität und verantwortliche Lebensgestaltung der Einzelnen ihrerseits allen gesellschaftlichen Ordnungen normativ vorgeordnet. Die kritische Dimension, die ebenso dem Begriff des Glaubens eigen ist, zeigt sich etwa in der Figur des ›allgemeinen Priestertums‹, aus der Luther die Ordnung des Amtes kritisch rekonstruiert […]. Von daher erklärt sich, dass das Programm der Volkskirche zunächst auf eine Selbstbeschränkung der Kirche, auf eine Relativierung ihrer normativen Ansprüche wie ihrer organisatorischen Grenzen zielt.«* (109)

Diese Freiheit und Selbstständigkeit kirchlichen Lebens versteht sich nicht von selbst. Sie wird erst sichtbar im Gegenüber zu einer bestimmten kirchlichen Praxis (110), die ihrerseits gepflegt sein will als eine Praxis, die erkennbar ist und gleichzeitig die Signatur der Freiheit trägt.

Auf diese Weise ist die »institutionelle Kirchlichkeit […] wesentlich […] auf die öffentliche Sichtbarkeit jener organisatorischen Kernvollzüge angewiesen.« (110) Dies gilt gegenwärtig um so mehr als die gesellschaftliche Situation geprägt ist durch eine zunehmende kulturelle Pluralisierung. Maßstab der »organisatorischen Prägnanz ist jedoch wiederum die Freiheit des Glaubens« (110)

Kirchliche Personalführung steht angesichts dessen vor der Aufgabe einerseits durch die Mitarbeitenden für die »organisatorische Prägnanz« kirchlicher »Kernvollzüge« zu sorgen, diese zu sichern und zu schärfen. Andererseits hat sie auch im Innenverhältnis gegenüber den Mitarbeitenden für die Pluralität und prinzipielle Offenheit evangelischer Kirche einzustehen, sofern das Programm der »Volkskirche« weiter Bestand hat.

Gegenüber der prinzipiellen Normativität von Jahresgesprächen ist aus dieser Sicht kritischer Einspruch zu erwarten wie auch sonst eine gewisse Distanz gegenüber jeglicher Fixierung auf bestimmte Sozial-, Gemeinschafts- oder Frömmigkeitsformen zu beobachten ist. Der institutionelle Charakter der Kirche wäre für das Feld der kirchlichen Personalführung zuzuspitzen auf die Frage, wo die prinzipielle Pluralität und Freiheit evangelischer Kirchenpraxis hier ihren Widerhall findet.

Gegenüber allen normativen und organisierenden Bemühungen der Personalführung zeigt die Perspektive der Institutionalität die Begrenztheit alles Organisatorischen auf und erinnert so auch an die (ekklesiologisch bestimmte) Unverfügbarkeit des Konstitutiven von Kirche.

Die kirchliche Organisation verfügt nicht über diese Freiheit, da sie vorgängig durch das Evangelium »frei – gesetzt« wird. Vorgegeben ist dabei aus lutherischer Sicht lediglich »der Gehalt und die verlässliche Kommunikation des Evangeliums« (107).

Dem Geltung und Freiraum zu schaffen muss deshalb Anliegen und Aufgabe der kirchlichen Personalführung sein, weil es die »Signatur der Freiheit« ist, die im gesellschaftlichen Kontext die evangelische Kirche als Organisation prägnant hervortreten lässt. Somit könnten auch die Jahresgespräche Ort der fortlaufenden Vergegenwärtigung der institutionellen Verfasstheit evangelischer Kirchenpraxis sein.[275]

2.3 Kirchliche Personalführung in der Perspektive der Kirche als Interaktion

Kirchliche Personalführung – und Jahresgespräche im Besonderen – ereignen sich im Medium der Interaktion, die soziologisch bestimmt ist als »Kommunikation unter Anwesenden«[276]. Interaktion ist zugleich eine charakteristische Sozialform kirchlicher Kommunikation.

> *»Die evangelische Ekklesiologie ist jedoch – angefangen bei Luther – darin einig, dass der normative Kern der Kirche in spezifisch gemeinschaftlichen Vollzügen besteht: Sie ist ›congregatio sanctorum‹ (CA 7), eine liturgisch konstitutierte ›Gemeinde‹. Dieser normative Grundzug kirchlicher Sozialität kann mit dem soziologischen Begriff der Interaktion verbunden werden, der die ›Kommunikation unter Anwesenden‹ bezeichnet […]«* (111)

Sie lässt Personen als Person erkennbar werden und ist dadurch gesellschaftlich von besonderer Bedeutung. Menschen nehmen einander in der Interaktion umfassend wahr und kommunizieren auf diesem Wege »authentisch« (impression management).

> *»Geht man davon aus, dass die Funktion religiöser Kommunikation in der modernen Gesellschaft als Markierung individueller Besonderheit und biographischer Konsistenz verstanden werden kann, so liegt es nahe, die Interaktion, in der Personen als Personen wahrzunehmen sind, als eine der Religion besonders angemessene Kommunikationsweise zu begreifen.«* (111f.)

Somit spielen gerade aus Sicht der Kirche als Organisation die beruflichen Mitarbeitenden als die interagierenden Vertreter der kirchlichen Organisation eine eminent wichtige Rolle. Denn deren Interaktionsfähigkeit und authentisches Auftreten als Person im Medium der Interaktion ist die Bedingung der Möglichkeit religiöser Kommunikation. Nicht von ungefähr setzen viele Überlegungen in der neueren Pastoraltheologie darum bei der Interaktion an.

---

[275] Vor diesem Hintergrund erklärt sich auch die kirchliche Reserviertheit gegenüber einer Assessment-gestützten Personalauswahl und die prinzipielle Anfrage, ob eine Personalentwicklung nach bestimmten Vorgaben nicht kritisch anzufragen sei im Blick auf die prinzipielle Offenheit der Kirche, die sich dann konsequenterweise auch in der breiten Auswahl der Mitarbeitendenschaft widerspiegeln könnte, aber nicht müsste.

[276] Vgl. Nassehi 2008, 65-79.

Wenn Interaktion nicht zufällig bleibt, sondern eine verlässliche und regelmäßige Wiederholung findet, kann sie beschrieben werden als Gemeinschaft. Um deren Beständigkeit aufrecht zu erhalten, sind erhebliche Anstrengungen notwendig.

Die Interaktion als Bedingung kirchlicher Gemeinschaftsbildung im Sinne von koinonia oder communio wird durch die lutherische Reformation akzentuiert als die um Wort und Sakrament versammelte Gemeinde. »Diese normative Grundstruktur verbindet Luther mit der Vorstellung einer genossenschaftlichen Gemeindeverfassung: In persönlicher Verantwortung und permanenter Interaktion verständigen sich die Glaubenden nicht nur über die Ordnung ihrer Liturgie, sondern auch über Armenfürsorge, Lehrplan und das geistliche Personal.« (112)

Normiert wird diese Gemeinschaft nach reformatorischem Verständnis durch die »Bindung an die biblischen sowie an liturgische und katechetische Grundtexte« (112).

Dabei ist es Isolde Karle zu verdanken, die Bedeutung der Interaktion für das berufliche Handeln von Pastorinnen und Pastoren herausgestellt zu haben. Sie setzt den Wert der Interaktion als Kontrapunkt zum »Reformstress«, der in der kirchlichen Organisation durch die Kirchenreformprozesse ausgelöst wird. Es ist die »Kontinuität und Stetigkeit von interaktiven Sozialformen, die Identifikation ermöglichen und Vertrauen zur Kirche und zu den Menschen, die sich zu ihr rechnen, entstehen lassen«[277]. Vor dem Hintergrund ihres Programms, eine pastoraltheologische Professionstheorie zu entwerfen, ist die Begrenzung ihrer Überlegungen auf die Gruppe der Ordinierten verständlich. In der gemeindlichen wie auch der gesamtkirchlichen Praxis aber ist wohl davon auszugehen, dass der oben zitierte Satz zumindest in Teilen auch für andere Berufsgruppen zutrifft.

Die neuerliche Kritik Karles richtet sich gegen die Überbewertung von Organisations(reform)prozessen im kirchlichen Handeln. Wenngleich Karle auf diese Weise auf die »Gemeindedistanz der Kirchenorganisation«[278] hinweist, so wird in ihren Worten zugleich deutlich, dass diese Interaktion nicht voraussetzungslos ist, sondern im Gegenteil auf organisatorischen und institutionellen Voraussetzungen ruht.

Die regelmäßige Wiederholung von Interaktion – in welcher Form kirchlicher Gemeinschaft auch immer – setzt ein erhebliches Maß an Struktur und Rahmenbedingungen voraus, die durch inhaltliche und formale Vorgaben bestimmt sind.

So müssen »die Grundtypen und -regeln religiöser Interaktion gesamtgesellschaftlich […] bekannt sein [… und] auch die Aufgaben, die typischen Überzeugungen und eigentümlichen Lebensformen der Amtspersonen, denen die Strukturierung der gemeinschaftlichen Interaktion aufgetragen ist, bedürfen gesamtgesellschaftlicher Akzeptanz.« (115) Auch wenn sich zu den »Strukturen der religiösen Organisation […] diejenige Interaktion« kritisch verhält, »welche den normativen

[277] Karle 2010, 124.
[278] Karle 2010, 122.

Kern der evangelischen Kirche ausmacht«, muss doch zugestanden werden, »dass eine Vernetzung und Koordination der Gemeindepraxis, dass auch finanzieller Lastenausgleich sowie eine gesamtkirchliche Ausbildung der Pfarrpersonen unerlässlich sind.« (115) Schließlich steht in der evangelischen Tradition außer Frage, dass jegliche Form von Interaktion in der Kirche in ihrer Vielfalt »auf der Bereitstellung verbindlicher Texte« ruht, die die Interaktion ordnet und steuert.

Die von Luther eingeführte genossenschaftliche Gemeinschaftsvorstellung sowie die maßgebliche Steuerung und Integration der unterschiedlichen Interaktionsformen durch die Bereitstellung verbindlicher Texte verleiht - auch in der Perspektive der Interaktion – der evangelischen Kirche einen deutlich autoritätskritischen Zug.

Die wechselseitige Interaktion ist damit nahezu normativ nicht nur auf wechselseitige Akzeptanz, sondern – insbesondere in der ekklesiologischen Perspektive der Kirche als communio, als Gemeinschaft der Glaubenden – auf prinzipielle Gleichrangigkeit der Beteiligten (Partnerschaftlichkeit) angelegt. D. h. im Blick auf die kirchliche Personalführung besteht neben der in der Organisation angelegten hierarchischen Abstufung auf ekklesiologischer Ebene immer der Anspruch eines gleichrangigen (genossenschaftlichen) Umgangs miteinander, der als normativer Grundzug evangelischen Kircheseins sowohl die Personalführung als auch die als Form der Interaktion angelegten Jahresgespräche bestimmt.

Welche Formen der Interaktion auch über Jahresgespräche hinaus die kirchliche Personalführung prägen sollen, ist als offene Frage anzusehen. Josuttis hat darauf hingewiesen, dass das Milieu der Kerngemeinde sich in »persönlichen Kontakten, die in Einzelgesprächen und durch Gruppenbeteiligung zustande kommen«[279], realisiert. Da sich die kirchliche Mitarbeiterschaft nicht selten aus eben diesen Milieus rekrutiert, besteht nicht nur eine gewisse Tendenz zur Reproduktion speziell dieser Gemeinschaftsformen, sondern auch eine Tendenz zur Akzentuierung dieser Interaktionsform als maßgeblicher Sozialform in der kirchlichen Personalführung. Möglicherweise ist auch von hier aus die besondere Vorliebe kirchlicher Leitungsgremien für das Instrument der Jahresgespräche zu erklären.

In jedem Fall nehmen Jahresgespräche den normativen Charakter der Interaktion für die kirchliche Kommunikation auf und übersetzen ihn in den Bereich der Personalführung. Sie organisieren gewissermaßen die Pflege der Interaktion als Kommunikation unter Anwesenden in der Personalführung.

So sind zwei Aspekte im Blick auf die Verbindung von Interaktion und kirchlicher Personalführung zu unterscheiden: Zum einen die besondere Bedeutung kirchlichen Personals für das Zustandekommen der Interaktion als spezifischer Form kirchlicher Kommunikation und als Norm kirchlicher Kommunikation. Zum anderen die kirchliche Kommunikation in der Form der Interaktion als

[279] Josuttis 1997, 35.

Rahmenbedingung kirchlicher Personalführung selbst und als normative Kategorie im Geschehen der Personalführung, speziell der Jahresgespräche.

Gerhard Wegner hat in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass die Aufmerksamkeit für Letzteres in der Kirche vielfach fehlt. Nach dem verbreiteten Steuerungsmodell der 1960-er bis 1990-er Jahre begreift sich Kirchenleitung »lediglich als funktional für die Förderung religiöser Kommunikation«. Dementsprechend »muss sie sich mit Programmen und Zielsetzungen, die die gesamte Kirche binden würden, zurückhalten.«[280] Hier spiegelt sich eine abwartende Grundhaltung, die sich aus dem auf Emergenz ausgerichteten Kirchenbild ergibt, das mit der Wirkung des Geistes rechnet. Wegner sieht hier die Ursache für den traditionellen Leitungsstil evangelischer Kirchen in Deutschland – gerade auch in der Personalführung – , der weniger aktiv die Pflege der Kommunikation und ihrer Bedingungen, sondern vielmehr auf die Beseitigung von Störungen ausgerichtet ist.

Für den Bereich der Personalführung und -entwicklung bedeutet das bisher: Ein zielgerichtetes Personalmanagement scheint in der oben beschriebenen abwartenden Grundhaltung kaum möglich. Wegner spricht von »adaptivem Management«, das nach dem Prinzip »trial and error« vorgeht. Mehr noch:

> *»Die wohl wichtigste Folge daraus ist ein defensiver Umgang mit Personal. Da die Leitung auch hier und gerade hier nichts aktiv fördern kann, kann es keine effiziente Personalplanung entsprechend individueller Entwicklung geben. Leistung zu belohnen wird schwierig. Fehlende Leistung anzumahnen ebenfalls.«* (301)

2.4 Kirchliche Personalführung in der Perspektive der Kirche als Inszenierung

Im vierten Aspekt seines praktisch-theologischen Kirchenbegriffs wendet sich Hermelink der sichtbaren Kirche unter dem Aspekt ihrer Inszenierung zu. Denn: »Als Geschöpf des Wortes, als ›creatura verbi‹ ist die vielfältig sichtbare Kirche immer auch ein Zeichen für die Wirkmacht jenes Wortes.« (116)

Die aktuelle Reformdebatte nimmt diesen Aspekt unter dem Gesichtspunkt der gesellschaftlichen Präsenz und der äußeren Erkennbarkeit kirchlicher Orte und kirchlicher Mitarbeiter auf. Zu dieser Erkennbarkeit zählt nicht nur die Wiedererkennbarkeit in der medialen Darstellung und der Kenntlichmachung von Gebäuden und pastoralem Personal (Ansteckkreuze zur Ordination, liturgischer Knigge, usw.), sondern es geht zugleich um die Pflege der Prägnanz kirchlich-religiöser Kommunikationsmuster. Diese spezifischen Muster können zu »religiösen Zeichen« werden und prägen »nicht nur das gottesdienstliche Leben der Kirche, sondern auch ihre rechtlich-organisatorische Ordnung, […]: Die Ämterstruk-

[280] Wegner 2008, 298.

tur, die Formen der Entscheidungsfindung und das Finanzgebaren machen öffentlich erkennbar wie die Kirche selbst ihren Gottesbezug wie ihre Bedeutung für den individuellen Glauben versteht.« (117)

Diese rechtlich-organisatorische Ordnung als Inszenierung zu verstehen, die die sichtbare Kirche als Geschöpf des Wortes kenntlich macht, ist das besondere Anliegen Hermelinks. Er erzielt damit eine theologische Aufwertung der Frage nach der Ordnung, indem er sie weder als »weltlich« von den »theologischen« Fragen abspaltet, noch sie in unangemessener Weise durch die Identifikation der Gemeinschaft der Glaubenden und der Sozialgestalt der Kirche theologisch auflädt.

Zugleich entspricht der Zugang Hermelinks »einer zentralen These der systemischen Soziologie: Indem Organisationen Entscheidungen vollziehen, die sich an anderen Entscheidungen orientieren und weitere Entscheidungen strukturieren, machen sie die Kommunikationsmuster des entsprechenden sozialen Bereiches beobachtbar.« (117). Das heißt, das Verständnis insbesondere der kirchlichen Ordnungen als Inszenierung ist sowohl in theologischer als auch in soziologischer Hinsicht anschlussfähig.

In dieser Hinsicht ist die Frage der kirchlichen Personalführung als praktische Gestalt kirchlicher Ordnung als eine implizite Form kirchlicher Zeichengebung zu verstehen, die sich von expliziten Formen wie Gottesdienst oder Seelsorge unterscheidet, sich aber gleichzeitig auf diese bezieht.

Zunächst »verweist die Organisationsgestalt ihrerseits auf die gottesdienstliche Interaktion des Glaubens; die ›Organisationsordnung‹ der Kirche ist Ausdruck ihrer ›Gottesdienstordnung‹ (E. Herms)« insofern »Ämter, Gebäude und Grundtexte die liturgische Interaktion allererst einer öffentlichen Beobachtung zugänglich machen« (117). In dieser Hinsicht liegt es nahe, bei der Frage kirchlicher Personalführung im Blick zu haben, inwiefern Mitarbeitende dieser Verweisungsfunktion gerecht werden. Die Anstellung und Qualifizierung von geeignetem Personal ist also nicht nur der kirchlich-organisatorische Rahmen, in dem sich die kirchliche Inszenierung des Gottesdienstes vollzieht. Die Mitarbeitenden sind in ihrem Handeln zugleich ein Medium, in dem die Verweisungsfunktion der kirchlichen Organisation zur Darstellung kommt.

»Zum Anderen verweisen die formalen Organisationsformen der Kirche jedoch indirekt, gleichsam seitenverkehrt auf die Lebensformen eines Glaubens, der sich eben nicht nur in den liturgischen, den katechetischen oder diakonischen Strukturen der Kirche vollzieht, sondern sich wesentlich im Alltag der individuellen Lebensführung zu bewähren hat.« (117)

Das heißt: Auch außerhalb ihres liturgischen, katechetischen und seelsorglichen Handelns verweisen kirchliche Mitarbeitende auf die genuin religiösen Vollzüge von Kirche.

Dabei gilt für die Personalführung wie für die Verkündigung, dass diese spezifischen Muster gesellschaftlich anschlussfähig sein müssen. Das bedeutet, genauso

wie die Predigt sich auf veränderte Formen der Kommunikation in der Gesellschaft einstellt, wird das auch die kirchliche Personalführung tun müssen.

In umgekehrter Sicht signalisiert kirchliches Personal die lokale Präsenz der Gesamtorganisation und ihre Bereitschaft, sich auf die lokalen Verhältnisse einzulassen. Erfolgreich kann dies nur sein, wenn die handelnden Personen in der Lage sind, die Kommunikation so zu gestalten, dass sie vor Ort anschlussfähig wird. Von den Verhaltensmustern und Kommunikationsmöglichkeiten wird es nicht unwesentlich abhängen, ob Kirche von den Menschen in der Gesellschaft als offen und anschlussfähig usw. erfahren wird. D. h. kirchliches Personal arbeitet nicht nur für Kirche, sondern hat zugleich Verweisungscharakter auf Kirche, indem es durch sein Dasein Präsenz und Interaktion in den jeweiligen örtlichen Gegebenheiten inszeniert.

Nicht nur die Ordnungen werden daran gemessen, »ob sie gottesdienstliche Vollzüge ermöglichen, erleichtern oder erschweren« (119), wie Hermelink bemerkt, gleiches ist auch für das kirchliche Personal in seinen Handlungen anzunehmen.

Die Ämterstrukturen der Kirche und die in diesen Stukturen Handelnden lassen Grundstrukturen evangelischer Ekklesiologie erkennbar werden und inszenieren diese gleichsam.

Für Jahresgespräche gilt dies besonders im Blick auf die Pluralität und die im Diskurs erstrebte Einheit der Gesamtkirche. Jahresgespräche und kirchliche Personalführung müssen in diesem Zusammenhang eine doppelte Funktion erfüllen, indem sie einerseits auf den Einheitsaspekt hinweisen und den Bezug der Einzelgemeinde zur Gesamtkirche in regelmäßigen Abständen in Erinnerung rufen, andererseits aber auch durch die Individualität der Vereinbarungen, die dem Einzelfall Rechnung tragen. So wird sich insbesondere die Pfarrperson in dieser Dialektik wahrgenommen und geschätzt wissen.

Schließlich wird durch die Gespräche umfassend und flächendeckend signalisiert, dass der religiösen Kommunikation auch in ihren organisatorischen Bedingungen etwas Unverfügbares zu Eigen ist und »die Verständigung über die religiösen Grundlagen der Kirche ›sine vi humana sed verbo‹ erfolgen muss (CA 28)« (120) Auch der Grundsatz der am wechselseitigen Gespräch orientierten Konziliarität könnte hier ansatzweise seinen Ausdruck finden, so wie es in Arbeitsformen, etwa der Pfarrkonferenz (hier allerdings kollektiv), angelegt ist.

Hermelinks Hinweis, dass die kirchliche Organisation die »Eigenart des Glaubens« erkennbar macht, »indem sie der religiösen Interaktion bestimmte Formen zur Verfügung stellt, und dabei ermöglicht, »die Lebensführung der Christen positiv zu artikulieren«, lässt sich ebenfalls auf das Thema der Personalführung anwenden. Denn: Indem die kirchliche Organisation bestimmte Formen der Personalführung zur Verfügung stellt, ermöglicht sie jenseits der individuell und persönlich geprägten Form der Interaktion, Kirche in einer spezifischen Weise zu inszenieren. So muss die Einführung neuer Personalführungsinstrumente als Neuin-

szenierung verstanden werden, mithin als Reaktion auf innere Entwicklungen oder Veränderungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die es erforderlich erscheinen lassen, kirchliche Personalführung und deren Formen neu zu inszenieren.

Die sich daraus ableitende Forschungsfrage ist, ob es sich bei den Jahresgesprächen tatsächlich um eine Neuinszenierung handelt, welches der Ausgangspunkt für diese Neuinszenierung ist und welche Wirkungen von ihr erhofft und durch sie wahrnehmbar werden.

2.5 Zusammenfassung

Für den Bereich der kirchlichen Personalführung scheint zunächst ein ökonomisch geprägter *Organisation*sbegriff von Bedeutung zu sein. Zahlreiche Ansätze und Technologien moderner Personalführung beruhen auf einem ökonomisch orientierten Organisationsbegriff. Da bislang eine kirchliche Theorie der Personalführung im engeren Sinne nicht besteht, ist es nicht überraschend, wenn erste Konzepte sich auf managementtheoretische Arbeiten beziehen.

Jenseits polemischer Kritik bedarf es im Einzelfall der Prüfung, inwieweit diese Konzepte den Besonderheiten kirchlicher Organisationen Rechnung tragen, in welcher Weise Adaptionen stattfinden und wie der Prozess der Rezeption methodisch reflektiert stattfinden kann.

Anschließend an die soziologische Diskussion (Luhmann, Nassehi) wird im Rahmen eines systemischen Organisationsbegriffs die alleinige Steuerbarkeit von Organisationen durch Zielsetzung und rationale Entscheidungen in Frage gestellt. Organisationen werden in diesem Zusammenhang vielmehr bestimmt durch spezifische und erkennbar prägnante Kommunikationsmuster, sowie durch ihr spezifisches Medium, die Entscheidung.

Neu in die Diskussion eingebracht wurde der systemisch-dialektische Organisationsbegriff, der Organisationen als Zusammenspiel von formalen und informellen Strukturen begreift. Von diesem aus lässt sich die Sicht der Kirche als Institution, Interaktion und auch als Inszenierung als komplementär zur Sicht der Kirche als Organisation verstehen. So kann Hermelink die durch verschiedene sozialtheoretische Ansätze bedingten unterschiedlichen Sichtweisen auf die Kirche als Aspekte der Komplexität kirchlicher Praxis verstehen, ohne sie in Polaritäten gegeneinander auszuspielen oder vermittelnde Synthesen bilden zu müssen.

Die Rezeption des Leitungsinstruments Jahresgespräch vor dem Hintergrund des systemisch-dialektischen Organisationsbegriffes kann dazu helfen das Jahresgespräch im Kontext der kirchlichen Kommunikation zu spezifizieren und dabei zugleich die Komplexität kirchlicher Praxis im Blick behalten. Vor dem Hintergrund der Überlegungen Hermelinks erscheint dabei die Wahrnehmung der kirchlichen Praxis in der komplementären Vielfalt ihrer Sozialformen als gleichermaßen unverzichtbar und irreduzibel.

Dabei ist insbesondere zu fragen, wie formale und informelle Aspekte kirchlicher Kommunikation im Blick auf die Organisation ins Verhältnis gesetzt werden können, wenn Jahresgespräche nach außen signalisieren, dass kirchliche Organisationen mit einzelnen Leitungsinstrumenten der Systemlogik ökonomischer Organisationen folgen. Trotzdem bleibt die Frage, ob sie im Rahmen kirchlicher Kommunikation, die sich auf ganz unterschiedliche Sozialformen und Modelle bezieht, nicht zugleich einer spezifisch kirchlichen Anwendung unterzogen werden und so eine eigene Akzentuierung erfahren.

Das nach wie vor geltende Konzept der Kirche als »Volkskirche« trägt dem Faktum einer »dynamischen Pluralität« der Kirche Rechnung, die im Begriff einer als *Institution* gedeuteten Kirche angemessen beschrieben werden kann. Sowohl im Zuge der durch die Kirchenleitungen initiierten Reformprozesse wie auch im Blick auf die kirchliche Personalführung wird diese Pluralität nicht selten als Problem wahrgenommen, auf das mit der Forderung nach einem »Mentalitätswandel« reagiert wird, der auf eine stärkere Orientierung kirchlicher und besonders pastoraler Praxis an kirchenleitenden Entscheidungen abzielt. Die Systemlogik einer als Institution verstandenen Kirche scheint hier der Systemlogik einer als Organisation verstandenen Kirche (besonders im Sinne eines ökonomischen Organisationsbegriffs) entgegenzustehen.

Die Perspektive der Institutionalität zeigt die Begrenztheit alles Organisatorischen auf und erinnert so auch an die Unverfügbarkeit des Konstitutiven von Kirche. Kirchliche Personalführung ist auch diesem Anliegen verpflichtet und muss nach Möglichkeiten suchen, dieser »Signatur der Freiheit« Raum zu geben, die im gesellschaftlichen Kontext die evangelische Kirche als Organisation prägnant hervortreten lässt. Jahresgespräche könnten dabei Ort der fortlaufenden Vergegenwärtigung der institutionellen Verfasstheit evangelischer Kirchenpraxis sein.

Interaktion als »Kommunikation unter Anwesenden« ist die charakteristische Sozialform kirchlicher Kommunikation. Die auf Luther zurückgehende genossenschaftliche Prägung protestantischer Gemeinschaftsvorstellungen verleiht – auch in der Perspektive der Interaktion – der evangelischen Kirche einen deutlich autoritätskritischen Zug.

In der ekklesiologischen Perspektive der Kirche als communio, als Gemeinschaft der Glaubenden, ist die Interaktion auf prinzipielle Gleichrangigkeit der Beteiligten (Partnerschaftlichkeit) angelegt. Für die kirchliche Personalführung bedeutet das, dass neben der in der Organisation angelegten hierarchischen Abstufung auf ekklesiologischer Ebene immer der Anspruch eines gleichrangigen (genossenschaftlichen) Umgangs miteinander besteht, der als normativer Grundzug evangelischen Kircheseins die Interaktion in Personalführung und Jahresgesprächen bestimmt.

Es ist als offene Frage anzusehen, welche Formen der Interaktion auch über Jahresgespräche hinaus die kirchliche Personalführung prägen sollen. Jahresge-

spräche nehmen den normativen Charakter der Interaktion für die kirchliche Kommunikation auf und übersetzen ihn in den Bereich der Personalführung. Damit wird durch sie die Pflege der Interaktion als Kommunikation unter Anwesenden in der Personalführung organisiert.

Zugleich ist kirchliche Personalführung als praktische Gestalt kirchlicher Ordnung, als eine implizite Form kirchlicher Zeichengebung zu verstehen, die sich von expliziten Formen wie Gottesdienst oder Seelsorge unterscheidet, sich aber gleichzeitig auf diese bezieht. Dabei gilt für die Personalführung wie für die Verkündigung, dass deren spezifische Muster gesellschaftlich anschlussfähig sein müssen. Wie die Predigt sich also auf veränderte Formen der Kommunikation in der Gesellschaft einstellt, wird das auch die kirchliche Personalführung tun müssen. Gleichzeitig müssen die Ämterstrukturen der Kirche und die in diesen Stukturen Handelnden Grundstrukturen evangelischer Ekklesiologie erkennbar werden lassen. Sie *inszenieren* diese gleichsam. Für Jahresgespräche gilt dies besonders im Blick auf die Pluralität und die im Diskurs erstrebte Einheit der Gesamtkirche. Jahresgespräche und kirchliche Personalführung erfüllen in diesem Zusammenhang eine doppelte Funktion. Einerseits weisen sie auf den Einheitsaspekt hin, indem sie den Bezug der Einzelnen zur Gesamtkirche in regelmäßigen Abständen in Erinnerung rufen. Andererseits tragen sie der Individualität Rechnung, indem Vereinbarungen für den Einzelfall getroffen werden.

So machen die Gespräche die Verständigung über die religiösen Grundlagen als einen Vorgang sichtbar, der sine vi sed verbo geschieht. Denn zu den organisatorischen Bedingungen von Kirche gehört stets auch die mit der religiösen Kommunikation verbundene Unverfügbarkeit.

Der Grundsatz der am wechselseitigen Gespräch orientierten Konziliarität kann in den Jahresgesprächen ebenfalls seinen Ausdruck finden. In Arbeitsformen wie der Pfarrkonferenz ist er (kollektiv) angelegt.

3 Kirchliche Personalführung zwischen Einzelverantwortung und Partizipation

Kirchliche Leitung ist jenseits ihrer ekklesiologischen und soziologischen Voraussetzungen auch immer eine Frage der in ihr handelnden Akteure, der Personen und Gremien, denen Leitungsverantwortung anvertraut ist und welche die konkreten Leitungsentscheidungen treffen. Es gehört zur Tradition evangelischer Kirche, dass diese Leitungspraxis durch das Zusammenspiel verschiedener Leitungsformen geprägt ist, die sich auf den unterschiedlichen Ebenen der Leitungshierarchie in einem jeweils spezifischen Zusammenspiel ausprägen.

Aber nicht nur die Pluralität der Formen, sondern auch die Art und Weise ihres Zusammenspiels und die damit verbundenen Muster wechselseitiger Begrenzung, Konfliktregelung und Konsensbildung können als prägnante und

spezifische Kommunikationsmuster evangelischer Kirchenpraxis verstanden werden. Beides, die handelnden Akteure und die Grundmuster ihres Zusammenspiels, sollen im Folgenden kurz skizziert werden.

Reuters Begriff der Kirche als Rechtsgemeinschaft ist hier insofern zutreffend als das kirchliche Recht dasjenige Medium ist, in dem die einzelnen Akteure kirchenleitenden Handelns bestimmt und in ihren Funktionen und Aufgaben festgelegt werden.[281] Dabei nimmt das Recht sowohl Kategorien der theologischen als auch der soziologischen Selbstdeutung auf und lässt vor diesem Hintergrund spezifische Akzentuierungen und Festlegungen erkennen.

Für die Frage der Jahresgespräche sind zunächst die traditionellen Elemente evangelischer Kirchenleitung zu umreißen sowie mögliche Fragen und Implikationen im Blick auf die Frage kirchlicher Personalführung zu markieren. Im Wesentlichen nehme ich Bezug auf die rechtlichen Ordnungen der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers.[282]

Die spezifischen (Neu)Akzentuierungen im Rahmen der Debatte um die Jahresgespräche und im Rahmen ihrer Erprobung im Pilotprojekt sind dann (später) im Rahmen der Analysen herauszuarbeiten.

3.1 Zur Tradition synodaler, episkopaler und konsistorialer Leitungsstrukturen

Wie Günter Breitenbach eindrucksvoll und detailiert am Beispiel der Ortsgemeinde gezeigt hat[283], fließen in der protestantischen Kirche verschiedene Leitungsstrukturen und -modelle zusammen, die regional wie auch auf

[281] Die Frage nach den Subjekten kirchlicher Leitung und deren Verhältnis zueinander wird vor allem kirchenrechtlich diskutiert. Es sind nur wenige Vertreter, die sich dieser Frage vom Feld der Theologie aus annähern. Daneben sind es vor allem Ansätze der Organisationsentwicklung, die sich aus Perspektive der Managementlehre, der Organisationswissenschaft, der systemischen Theorie und der Organisationssoziologie dem Thema annähern. Hier sind insbesondere in den 1980-er und 1990-er Jahren Entwürfe entstanden, die sich auf den Bereich der Ortsgemeinde und deren Dynamiken beziehen. Neuerlich sind Arbeiten hinzugekommen, die auch die Ebene des Kirchenkreises bzw. der Kirchenregion in Blick nehmen. Beispielhaft: Projektgruppe Lernende Organisation Kirche 2004.
Auf Ebene der Landeskirche sind es vor allem Systematiken der Ökonomie und der Verwaltungswissenschaft, die zur Frage der kirchlichen Leitung in Beziehung gesetzt werden. Beispiele hierfür sind: Jäger 1993; Beckmann 2007; Bassler 2006.

[282] Eine Besonderheit bildet hier das Pfarrerdienstrecht. Es unterliegt als Teil der landeskirchlichen Ordnungen gegenwärtig einem bundesweiten Prozess der Vereinheitlichung. Seit 2010 besteht ein einheitliches »Kirchengesetz zur Regelung der Dienstverhältnisse der Pfarrerinnen und Pfarrer in der Evangelischen Kirche in Deutschland« (PfDG.EKD) für alle Landeskirchen.

[283] Breitenbach 1994.

unterschiedlichen Leitungsebenen in unterschiedlicher Weise einander zugeordnet werden.[284]

Es geht darum im Folgenden zunächst um eine kurze Erinnerung an die verschiedenen Grundformen und um ihre Darstellung im Blick auf die Aufgabe kirchlicher Personalführung. Hinsichtlich ihrer konkreten Ausformung beziehe ich mich – insbesondere im Hinblick auf die spätere Analyse – auf die Verhältnisse in der hannoverschen Landeskirche.

3.1.1 Synodal-presbyteriale Leitungsformen

3.1.1.1 Beschreibung und Merkmale

Die synodal-presbyteriale Leitungsform darf heute als wesentliches Merkmal evangelischer Kirchenleitung gelten, das auf allen Organisationsebenen ausgeprägt ist. Vom Kirchenvorstand auf Ebene der Ortsgemeinde, über den Kirchenkreistag auf regionaler Ebene bis hin zur Landessynode sind synodale Gremien nicht nur eine repräsentativ-demokratische Vertretung des Kirchenvolkes, sondern repräsentieren alle für die evangelische Lehrbildung und theologische Normsetzung als wichtig erachteten Personen und Gruppen. Sie sind von daher Ausdruck des allgemeinen Priestertums.

Die Wiedergewinnung des synodalen Elements für die westliche Kirche kann als Verdienst der Reformation betrachtet werden, denn die Idee des allgemeinen Priestertums, welches »das priesterliche Charisma aus seiner Bindung an das Amt befreit, stellt […] auch die Frage nach dem synodalen Element der kirchlichen Ordnung neu. Der Rückbezug des Amtes auf ein dieses Amt tragendes allgemeines Priestertum eröffnet nämlich zumindest gedanklich erstmals wieder einen breiteren Weg zu synodalen Leitungsstrukturen: In dem Maße, in dem den Laien ihre Geistmächtigkeit zurückgegeben wird, wird es auch denkbar, die Laienversammlung an der Leitung zu beteiligen.«[285]

Während zunächst das landesherrliche Kirchenrecht und mit ihm die kirchlichen Verwaltungen prägende Bedeutung für die Kirchenleitung hatten, kommt es ab dem 19. Jahrhundert verstärkt zur Ausbildung von Synoden im heutigen Sinne.[286] Die Demokratisierungsbewegungen im gesellschaftlich-politischen Bereich spielten dabei eine nicht unerhebliche Rolle. Ihre heutige verfassungsmäßige Stellung erlangten die Synoden im Rahmen der neuen Kirchenverfassungen zu Beginn der Weimarer Republik.

---

[284] Vgl. hierzu auch die kirchenverfassungsrechtliche Untersuchung von Thomas Barth (Barth 1995). Barth entwirft eine Typologie von Kirchenleitungen, die wesentlich auf der unterschiedlichen Akzentuierung und Verbindung der verschiedenen Leitungsformen basiert.

[285] Barth 1995, 20f.

[286] Vgl. Barth 1995, 24ff.

> *»So wurde die Synode, meist als Vertreterin des Kirchenvolkes, grundsätzliche Trägerin aller der Kirche zustehenden Rechte und löste damit die Kirchenverwaltungsbehörden ab, die bisher stellvertretend für den Landesherrn als die Träger der Kirchengewalt angesehen worden waren. Mit diesen Synoden wurde die Kirchengewalt endgültig innerkirchlich fundiert.«*[287]

Auch wenn sie in ihrer inhaltlichen Begründung von der Demokratie zu unterscheiden ist, übernimmt die Synode in ihren Arbeits- und Beratungsformen doch weithin demokratische Formen. Darum ist nicht selten von »Kirchenparlamenten« die Rede. Genau genommen ist sie aber nicht nur aufgrund ihrer Zusammensetzung von parlamentarischen Gremien zu unterscheiden[288], sondern vor allem auch in ihrer Funktion als Ort theologischer Konsensbildung. Diese Funktion spiegelt sich in der hannoverschen Landeskirche besonders in der Zusammensetzung. Neben den gewählten Delegierten gehören ihr auch vom Kirchensenat berufene Mitglieder an, sowie geborene Mitglieder als Vertreter wichtiger Institutionen (KVerf Art. 78, 1).

Denn die Synoden sind neben Gesetzgebung und Haushaltsrecht auch für geistliche Fragen der Kirchenleitung zuständig. Dies kommt unter anderem in ihrer Wächterfunktion (KVerf Art. 74) sowie der Aufgabe der Rechtsetzung, die mit den Agenden auch explizit den gottesdienstlich-liturgischen Bereich umfasst (KVerf Art. 119ff, bes. 123), zum Ausdruck. In ihren Aufgaben und Funktionen dokumentiert sich also die ekklesiologische Erkenntnis, dass die rechtliche und die geistliche Seite der Kirchenleitung nicht voneinander zu trennen sind und aufeinander bezogen werden müssen, weil beide zum Wesen der Kirche gehören.[289] Gemeinsames Kennzeichen der synodalen Gremien auf allen Ebenen ist das Haushaltsrecht sowie die Aufgabe, Fragen der theologischen Selbstverständigung der Kirche zu diskutieren und für entsprechende Verständigungen zu sorgen.

Da sämtliche synodalen Gremien in weiten Teilen ehrenamtlich besetzt sind und nicht dauerhaft tagen, stehen insbesondere auf Kirchenkreis- und landeskirchlicher Ebene geschäftsführende Ausschüsse an deren Spitze, die zwischen den Tagungen die Interessen der Synode vertreten. Die lokalen Kirchenvorstände haben überwiegend eine deutlich höhere Tagungsfrequenz.

---

[287] Barth 1995, 28.

[288] Im Vergleich zu den staatlichen parlamentarischen Gremien differiert auch das Wahlverfahren. In zahlreichen Landeskirchen, so auch in Hannover, wurde nach der Erfahrung des Kirchenkampfes und der schnellen Übernahme vieler Gremien durch die Deutschen Christen, ein indirektes Wahlverfahren für die überregionalen Gremien eingeführt.

[289] Vgl. auch Barth 1995, 33: »… so schließt doch schon der hiermit angedeutete Charakter der Synoden als Träger geistlich verantworteter Kirchenleitung es aus, sie in Übertragung profanrechtlicher Verhältnisse auf die Kirchen kurzerhand als ›Kirchenparlamente‹ zu verstehen.«

Breitenbach sieht die Kernfunktion presbyterial-synodaler Leitung darin in einem geordneten Verfahren Entscheidungen zu treffen und durch ein Gremium zu kontrollieren, das die breite Basis der Kirchenmitglieder repräsentiert und demokratisch gewählt wurde. Sichtbar wird dies – insbesondere für die Landessynode – neben dem Haushaltsrecht besonders bei der Normsetzung, die auch mit der Debatte über theologische Fragen verbunden ist. Auf diese Weise hat die Synode teil am Verkündigungsauftrag und stellt zugleich im Blick auf die Lehre den (landes)kirchlichen Konsens sicher. Sie hat insofern einheitsstiftende Funktion. Denn insbesondere im Blick auf Lehrfragen gilt für die protestantische Tradition das Kriterium der Einmütigkeit und Schriftgemäßheit (s. u.).

3.1.1.2 Bedeutung im Blick auf die kirchliche Personalführung

Schon aufgrund ihres Tagungsrhythmus' kann die Bedeutung der *Landessynode* für die Praxis kirchlicher Personalführung nur gering sein, weil sie weder unmittelbar Personalverantwortung wahrnimmt noch im Tagesgeschäft auf Leitungsfragen Einfluss nehmen kann.

Thomas Barth hat die strukturellen Grenzen synodaler Leitung hinsichtlich der Landessynode wie auch der Kirchenkreistage präzise herausgearbeitet[290]: Zunächst beschränkt die schiere Größe des Plenums ihre unmittelbare Leitungsfähigkeit. Das Interesse möglichst alle bedeutsamen Bereiche zu repräsentieren schränkt aufgrund des Kommunikations- und Abstimmungsbedarfs ihre Handlungsfähigkeit zugleich ein. Die Synoden laufen Gefahr, »an ihrer eigenen Bedeutung gleichsam zu ersticken«[291]. Hinzu kommt, dass nicht zuletzt infolge der Ehrenamtlichkeit ihrer Mitglieder die Synode in der Regel nur zweimal jährlich zusammentritt und dementsprechend nicht permanent tagt. »… so sind die Synoden doch strukturell auf die umfassende Diskussion und Entscheidung weniger, aber wesentlicher Grundfragen sowie die Kontrolle anderer, ständiger Leitungsorgane zugeschnitten.«[292]

Auch der *Kirchenkreistag* nimmt nicht unmittelbar Personalführungsaufgaben wahr. Sein Aufgabengebiet ist neben der Haushaltshoheit analog zur Synode die Entscheidung über grundlegende Fragen.[293] Allerdings bestimmt er weitergehend über die Besetzung des Kirchenkreisvorstandes, der als geschäftsführendes Gremium des Kirchenkreises stets Personalverantwortung trägt und die Rechte des Anstellungsträgers gegenüber den Mitarbeitenden des Kirchenkreises vertritt und somit Vorgesetztenfunktion ausübt.

Im Rahmen der Rechtsverordnung Jahresgespräche legt der Kirchenkreistag die Rahmensetzung für Jahresgespräche im Bereich des Kirchenkreises fest und

[290] Barth 1995, 75ff.
[291] Barth 1995, 76.
[292] Barth 1995, 79.
[293] Vgl. § 23 KKO.

hat damit (im Rahmen der landeskirchlichen Regelungen) Richtlinienkompetenz auch gegenüber den Gemeinden.

Der *Kirchenvorstand* ist im Gegensatz zu Landessynode und Kirchenkreistag als rechtlicher Vertreter der kirchlichen Körperschaft Kirchengemeinde selbst als Anstellungsträger und somit auch in Personalverantwortung tätig. Als Leitungsgremium der Kirchengemeinde übt er formal Vorgesetztenfunktion – in der Regel durch ein damit beauftragtes Mitglied – aus und hat damit direkt an der Aufgabe der Personalführung teil.

Für die Frage der kirchlichen Personalführung bedeutet das: Die Landessynode hat im Wesentlichen die rechtliche Rahmensetzung sowie die theologische Einordnung des Themas zu leisten. Sie ist der Ort des Diskurses über neue Formen und ihre Funktion für unterschiedliche kirchliche Arbeitsbereiche. Die Synode kann bestimmte Formen der Personalführung veranlassen und durch die anderen kirchlichen Leitungsorgane umsetzen lassen.

In der Frage der unmittelbaren und täglichen Leitung der Landeskirche kann sie aufgrund ihres Tagungsrhythmus' nicht teilhaben. Auch die Unterausschüsse sind sowohl von ihrem Zeitbudget als auch von ihrer Funktion der Vorbereitung der synodalen Tagungen her sehr begrenzt. Somit kann die Synode lediglich eine kontrollierende Funktion ausüben, indem sie einzelne Leitungsorgane entsprechend ihrer synodalen Kompetenzen zur Berichterstattung auffordert und Grundlinien kirchlicher Personalführung vorgibt.

Vom Kirchenkreistag sind nur sehr begrenzt Beiträge zu erwarten. Er verfügt über keine rechtsetzenden Kompetenzen und ist hinsichtlich der konkreten Führung durch seinen Tagungsturnus kaum in der Lage wirksam Einfluss zu nehmen.

Der Kirchenvorstand als Dienstvorgesetzter und geschäftsführendes Organ der Ortsgemeinden hingegen ist als Akteur kirchlicher Personalführung sowohl hinsichtlich der Definition von Vorgesetztenverhältnissen und Leitungskultur wie auch in der direkten Funktion als Vorgesetzter tätig. Hier liegen große Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume, die unterschiedliche Ausgestaltung erfahren können.

Auch wenn der Kirchenvorstand gemeinhin monatlich tagt, ist davon auszugehen, dass die praktische Leitung an einzelne Beauftragte oder die Pfarrperson delegiert wird und nicht durch das Gremium als Ganzes ausgeübt wird.

Die Beschränkung von Landessynode und Kirchenkreistag auf Grundsatzentscheidungen kann angesichts der im Kirchenreformprozess hohen Dynamik als schwache Position wahrgenommen werden. Denn die Synodalen haben an vielen, das Tagesgeschäft prägenden Entscheidungen nicht teil.

Umgekehrt muss aber gerade aufgrund der hohen Dynamik auf die reflexive und kontrollierende Funktion der synodalen Gremien hingewiesen werden. Sie sind der Ort, an dem die – oft auch zentrifugal wirkenden – Prozesse der

Kirchenleitung integriert und auf einen inhaltlichen Konsens zurückgeführt werden können. Eindrücklich zeigt sich das in der Debatte um die Jahresgespräche und das Pfarrerbild. Angesichts wahrgenommener ekklesiologischer Unklarheiten beruft die Landessynode einen Runden Tisch aller kirchenleitenden Gremien ein, um einen Konsens in Fragen des Gemeindebildes (wieder)herzustellen.[294]

3.1.2 Episkopale, personale Leitungsformen

3.1.2.1 Beschreibung und Merkmale

Unter episkopaler Leitung sind personale Leitungsfunktionen in der Kirche zu verstehen, die für einen bestimmten Zeitraum bestimmte Leitungsaufgaben ausüben.

Sie sind in der evangelischen Tradition gekennzeichnet durch »öffentliche Beauftragung in personaler Verantwortung«[295], denn: »Eine exklusive Wahrnehmung von Leitungsaufgaben gibt es nach evangelischem Verständnis nicht, sondern lediglich eine repräsentative«.[296]

Insofern ist die episkopale Leitungsform zunächst nicht notwendig an das ordinierte Amt gebunden. Gleichwohl wird es in der Hierarchie hauptberuflich Mitarbeitender in der Kirche vielfach durch Pfarrerinnen und Pfarrer ausgeübt. So gibt es auf jeder Organisationsebene der Landeskirche einen leitenden Geistlichen, der in der Regel auch Vorgesetztenfunktionen ausübt.

Breitenbach zeigt am Beispiel der Ortsgemeinde und der damit in Zusammenhang stehenden episkopalen Funktionen, dass diese auch eine herausgehobene Funktion im Blick auf die Visitation ausüben und so die Episkopé (wörtlich: das Daraufschauen) stellvertretend für die nächsthöhere Organisationseinheit und im Sinne der Gesamtkirche wahrnehmen. Er charakterisiert dieses Geschehen im Blick auf die kirchliche Gemeinschaft als eine moderierende und unterstützende Leitungsfunktion:

> *»Wo dies gelingt, entspricht das Wirken episkopaler Leitung einem elementaren Bedürfnis einzelner und sozialer Systeme: Dem Bedürfnis nach unabhängiger Hilfe beim Blick von außen auf das eigene System. Dem Bedürfnis danach, dass jemand sich für das interessiert, was ich tue und erlebe und es würdigt. Dem Bedürfnis nach Klärung der leitenden Bilder.«*[297]

Wie am Thema der Visitation deutlich wurde, erfährt die auszuübende Episkopé in der Praxis unterschiedliche Ausprägungen, die traditionell als Spannungsfeld

---

[294] S. Ausarbeitung zum chronologischen Verlauf der Debatte in Kapitel D.1.
[295] Breitenbach 1994, 315.
[296] Breitenbach 1994, 315.
[297] Breitenbach 1994, 316.

zwischen rechtlicher Aufsicht und geistlicher Leitung beschrieben werden können. In der hannoverschen Landeskirche sind die verschiedenen episkopalen Ämter keineswegs als geistliche Hierarchie parallel zur Verwaltungsstruktur der Landeskirche ausgeprägt, sondern akzentuieren die episkopale Funktion auf jeder Ebene in spezifischer Weise.

Pastorinnen und Pastoren üben im Gemeindepfarramt Leitungsfunktionen gemeinsam mit dem Kirchenvorstand aus. Eigenständig sind sie im Rahmen von Schrift und Bekenntnis hinsichtlich der Ausübung des ihnen anvertrauten Verkündigungsauftrages. So agieren sie im Sinne Breitenbachs in episkopaler Leitungsfunktion. Nach herrschendem Sprachgebrauch wird aber erst ab der Superintendentenebene von episkopalen Ämtern gesprochen. Diesem Sprachgebrauch schließe ich mich an.

Das Pastorenamt unterscheidet sich auch insofern als die Überprüfung der grundsätzlichen Eignung und die Berufung durch Ausbildung und Ordination vor allem gesamtkirchlich erfolgt. In der hannoverschen Landeskirche geschieht dies ohne die Beteiligung synodaler oder kongregationaler Gremien.

Die genaue Profilierung des Superintendentenamtes unterliegt derzeit (nicht nur in der Landeskirche Hannovers) einer breiten Diskussion.[298] Der in der Kirchenverfassung gesetzte Rahmen akzentuiert deutlich die aufsichtliche Funktion (Art. 53 KVerf), wie sie in Einführungs- und Visitationshandlungen inszeniert wird. Als Spitzenvertreter des Kirchenkreises hat er darüber hinaus eine repräsentative wie auch eine geistlich-einheitsstiftende Funktion.

Der Landessuperintendent ist in der hannoverschen Landeskirche Teil der Kirchenleitung und übt regionale bischöfliche Funktionen aus. Er hat »die geistliche Leitung und Aufsicht in seinem Sprengel« (Art. 68 KVerf), übt das Ordinationsrecht aus (Art. 69 KVerf) und hat dabei vor allem geistlich-leitende und repräsentative Funktion.

In ähnlicher Form ist das Amt des Landesbischofs ausgeprägt. Er hat »die geistliche Leitung und Aufsicht in der Landeskirche. Er vertritt die Landeskirche im kirchlichen und öffentlichen Leben.« (Art. 62 KVerf). Über den Vorsitz in Kirchensenat, Bischofsrat und Landeskirchenamt, das Ordinations- und Kanzelrecht sowie das Visitationsrecht übt er die episkopale Spitzenstellung aus. Seine bischöflichen Leitungsrechte sind nach dem Grundsatz sine vi sed verbo formalrechtlich eher schwach ausgeprägt, hinsichtlich seiner Mitwirkungsmöglichkeiten gleichwohl vielfältig wirksam.

[298] Vgl. dazu exemplarisch: Weymann und Hahn 2006. Und: Vögele 2004.

3.1.2.2 Bedeutung im Blick auf die kirchliche Personalführung

Aufgrund der gemeinsamen Wahrnehmung der Leitungsverantwortung zusammen mit dem Kirchenvorstand ist auf der Ebene der Ortsgemeinde die Ausgestaltung der Leitungsaspekte des Pfarramtes relativ offen.

Die Pfarrperson kann Aufgaben der Personalführung übernehmen, muss dies aber nicht qua Amt. D. h. auf dieser Ebene ist eine relative breite Variabilität in den konkreten Modellen und Umsetzungen zu erwarten.

Auf Ebene der Superintendenten ist durch die Funktion des Disziplinarvorgesetzten gegenüber den Pastorinnen und Pastoren und den anderen Mitarbeitenden des Kirchenkreises eine starke Ausprägung der Aufgabe der Personalführung zu erwarten.

Auf bischöflicher Ebene ist wiederum eine breitere Variabilität zu erwarten. Zum einen besteht ein gewisser Abstimmungsbedarf mit anderen kirchenleitenden Gremien, zum anderen bestehen nicht in gleicher Weise disziplinarische Durchgriffsrechte wie etwa bei den Superintendenten, die sich vermutlich auch in der Art und Weise der Leitungspraxis bemerkbar machen.

Die dienstrechtlichen und aufsichtlichen Komponenten der Personalführung sind auf dieser Ebene stärker dem Landeskirchenamt als konsistorialem Element kirchlicher Leitung zugeordnet.

3.1.3 Konsistoriale Leitungsformen

Für die Elemente konsistorialer Leitung gilt im Besonderen, was eingangs gesagt wurde: Die Beschreibung ihrer Bedeutung für die Aufgabe evangelischer Kirchenleitung (und damit auch für die kirchliche Personalführung im Besonderen) ist vor allem aus kirchenrechtlicher Sicht bearbeitet worden. Einschlägige theologische Untersuchungen fehlen bisher.[299]

3.1.3.1 Beschreibung und Merkmale

Thomas Barth u. a. haben darauf hingewiesen, dass ein wichtiges Element ständiger Kirchenleitung die Kirchenverwaltungen[300] sind. Insbesondere aber für die an Gemeindeleitungsmodellen orientierten Entwürfe muss festgehalten werden, dass die Bedeutung kirchlicher Verwaltungen für die Frage der evangelischen Kirchenleitung noch nicht hinreichend bearbeitet ist.

---

[299] Eine hilfreiche Orientierung liefert hier: Hermelink 2011, 236ff.

[300] Für die Ebene der landeskirchlichen Leitung definiert Thomas Barth: »Unter Kirchenverwaltung soll hier in Anlehnung an Ruppel ein durch die kirchliche Rechtsordnung eingerichtetes ständiges, kollegial strukturiertes Organ verstanden werden, zu dessen Bild es gehört, weitere ständige Mitarbeiter zu führen. Dabei unterscheidet ihre Ständigkeit die Kirchenverwaltung von den synodalen Gremien, lässt sie sich durch das Merkmal der Kollegialität von unselbstständigen Büros abgrenzen und anhand des Kriteriums der Führung von Mitarbeitern von den ständigen Kirchenleitungen trennen.« (Barth 1995, 211f)

Auf landeskirchlicher Ebene ist das Landeskirchenamt Teil der Kirchenleitung und übt insbesondere aufsichtliche und ordnende Funktionen aus. Zu den genuinen Aufgaben der Verwaltung gehört unter anderem die Finanz- und Vermögensverwaltung, die Sorge für Gebäude und das gesamte Ämterwesen[301] sowie in vielen Fällen auch die Gestaltung der »kirchlichen Außenbeziehungen«[302]. Für die Frage kirchlicher Personalführung ist von besonderer Bedeutung, dass sowohl das Landeskirchenamt als auch die regional agierenden Kirchenkreisämter an der Stellenplanung und -besetzung, der Personalverwaltung und partiell auch an der Personalführung teilhaben.

Das Landeskirchenamt als Teil der Kirchenleitung im engeren Sinne ist für die Pastorinnen und Pastoren sowie die Kirchenbeamten zuständig und vollzieht im Zusammenwirken mit anderen Gremien die Stellenplanung und -besetzung. Besoldungsfragen ebenso wie disziplinarische Angelegenheiten werden von hier aus administrativ gesteuert. Durch die Erstellung von Vorlagen sowie die Organisation von Kommunikations- und Abstimmungsprozessen hat die Verwaltung einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung von Leitungsentscheidungen der anderen kirchenleitenden Organe.

Hermelink hat zu Recht darauf hingewiesen, dass die Kirchenverwaltung protestantischer Prägung »wesentlich von Laien getragen und wesentlich von nicht-theologischer Professionalität bestimmt ist«.[303] Das ist oft Ausgangspunkt für Spannungen zwischen administrativ und theologisch orientierten Zugängen zur kirchlichen Organisation.

Nahezu sämtliche Gegenstände kirchlicher Verwaltung sind von großem Gewicht. »Insofern herrscht in Theorie und Praxis der kirchlichen Verwaltung heute Übereinstimmung, ›dass eine strenge Trennung von geistlicher und administrativer Funktion unangemessen ist‹.«[304]

»Wird die kirchliche Organisation als diejenige Struktur begriffen, die die Kommunikation und das gemeinsame Leben des Glaubens an verschiedenen Orten, in unterschiedlichen Verhältnissen erkennbar zusammenhängend ermöglicht, so sind jene Verwaltungsbehörden auf allen Ebenen als Substrat der Organisation zu begreifen«[305] Auch wenn in der hannoverschen Kirchenverfassung das Landeskirchenamt an vorletzter Stelle der kirchenleitenden Organe benannt wird (Art. 92ff.), darf das darum nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Verwaltung im Blick auf den Vollzug kirchlicher Leitung und insbesondere kirchlicher Personalführung eine zentrale Rolle spielt. Dies spiegelt sich auch in der praktischen Regelung der Jahresgespräche wider, die per

[301] Hermelink 2011, 236, mit Verweis auf Campenhausen 1984, 32.
[302] Hermelink 2011, 236.
[303] Hermelink 2011, 236.
[304] Hermelink 2011, 239.
[305] Hermelink 2011, 238.

Rechtsverordnung durch das Landeskirchenamt in Kraft gesetzt wurden und insofern in der praktischen Ausgestaltung letztlich von der Synode an das leitende Kirchenverwaltungsorgan verwiesen wurden.

Zudem ist das Landeskirchenamt durch die Personalverwaltung und die Verantwortlichkeit für die Anstellung der Pastorinnen und Pastoren von erheblicher Bedeutung.

Die Kirchenkreisämter sind nach dem Verständnis der hannoverschen Kirchenverfassung, wie auch die vergleichbaren Verwaltungen in anderen Landeskirchen, keine kirchenleitenden Organe. Die Kirchenkreisordnung (KKO) bestimmt ausdrücklich (§ 41a), dass ihre Tätigkeit sich beschränkt auf »Aufgaben des Verwaltungsvollzuges, regelmäßig wiederkehrende Rechtsgeschäfte und sonstige Vorgänge, die für den Kirchenkreis sachlich und finanziell nicht von grundsätzlicher, über den Einzelfall hinausgehender Bedeutung sind«.[306]

Faktisch übernehmen leitende Mitarbeitende dieser Verwaltung aber durchaus kirchenleitende Funktion, etwa wenn sie im Außenverhältnis mit kommunalen Partnern über Versorgungsverträge kirchlicher Kindertagesstätten verhandeln. Auch die geschäftsführende Leitung von Kindertagesstätten-Verbünden wird zunehmend auf die Ebene der Kirchenkreise und dort in den Bereich der Verwaltung delegiert. Schließlich generiert die Zusammenlegung von Verwaltungen im Rahmen von Kirchenkreisverbänden entsprechende Leitungsentscheidungen. Hier leisten die Verwaltungen durch die Vereinheitlichung von Verwaltungsverfahren und Vorbereitung der entsprechenden Entscheidungsvorlagen nicht unerhebliche Steuerungsimpulse.

3.1.3.2 Bedeutung im Blick auf kirchliche Personalführung

Die Personalführungsaufgaben des Landeskirchenamtes werden durch die Funktion der Dienstaufsicht begründet:

> *»Das Landeskirchenamt führt – unbeschadet der Aufsichtsbefugnisse anderer Stellen – an oberster Stelle die Aufsicht über die in der Landeskirche bestehenden Körperschaften und über die Inhaber kirchlicher Amts- und Dienststellungen.«* (Art. 92,2 KVerf)

Damit setzt das Landeskirchenamt vor allem die geltenden kirchlichen Ordnungen durch und stellt dadurch Kontinuität und Rechtssicherheit der organisatorischen Abläufe sicher.

Es trifft zugleich ordnende Entscheidungen und füllt auf diese Weise gesetzliche Lücken und bearbeitet Grenzfälle.

[306] Alles Nähere zur Gestaltung der Kirchenkreisämter regelt dann eine entsprechende Rechtsverordnung (RVOÜbVwKKA).

> *»Das Landeskirchenamt ist in allen Fällen zunächst zuständig, in denen nicht nach dem geltenden Recht die Zuständigkeit einer anderen Stelle besteht; abschließend entscheidet über die Zuständigkeit der Kirchensenat.«* (Art. 92,4 KVerf)

Mit dem Strukturprinzip der Kollegialbehörde wird in der Leitung der Behörde selbst ein konziliares Leitungsprinzip umgesetzt, das auf Verständigung und breiten Konsens in Leitungsentscheidungen zielt und insofern eine evangelische Signatur trägt. Die Verankerung dieses Prinzips in der behördlichen Struktur kann als Hinweis darauf verstanden werden, dass es stets auch um Entscheidungen mit geistlicher Tragweite geht und das Landeskirchenamt als kirchenleitendes Organ an Leitungsvollzügen teilhat, die alle Ebenen des Kirchenbegriffs betreffen. Dies spiegelt sich auch in der Gelöbnisformel der Kirchenbeamten wider, die eine große Nähe zum Ordinationsversprechen der Pastorinnen und Pastoren aufweist und eine deutliche Ausrichtung auf die Kirche als geistliche Gemeinschaft zeigt (KVerf Art. 98).

Kirchenkreisämter erledigen im Rahmen ihrer Aufgaben die Personalverwaltung größerer Kirchenregionen mit meist mehreren hundert Personalfällen. Sie sorgen durch ihre verwaltende Tätigkeit für personalrechtliche Kontinuität, und sind nicht selten diejenigen, die bei Einstellung und in laufenden Beschäftigungsverhältnissen die kirchenrechtlichen Normen der Personalführung in Erinnerung rufen. Sie regen Arbeitsplatzbeschreibungen und Dienstordnungen an und sind in der Regel an den Ausschreibungsverfahren beteiligt. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag zum Personalmanagement. In der direkten und operativen Personalführung sind sie eher selten tätig – eine Ausnahme bilden hier die erwähnten Kindertagesstätten-Verbünde. Die derzeit wahrnehmbare Tendenz, auf der Mittelebene kirchliche Werke und Einrichtungen zusammenzufassen und deren Geschäftsführung eng an kirchliche Verwaltungen anzubinden, lässt einen Kompetenzzuwachs der Verwaltungen im Bereich Personalführung erwarten, denn die zuständigen – überwiegend ehrenamtlich besetzten – Gremien wie auch die Superintendentinnen und Superintendenten sind aufgrund der schieren Menge der zu treffenden Entscheidungen zunehmend überfordert.

3.1.3.3 Konfliktfelder

Durch ihre Kontinuität und dauernde Präsenz sind die kirchlichen Verwaltungen nicht nur unverzichtbar, um für die Auftragserfüllung der Kirche einen verlässlichen Rahmen zu schaffen. Sie leisten – wie oben dargestellt – auch einen erheblichen Beitrag zur Gestaltung der Kirche.

Das bringt sie mitunter – auch in der Personalführung – in einen Konflikt insbesondere mit synodalen Leitungsorganen.

> *»Historisch bedingt ist schließlich auch die immer wieder aufbrechende, in der Verfassungstheorie wie in der Leitungspraxis strittige Frage, ob die kirchlichen Behörden nur nachgeordnet verwalten sollen, also ›eine Art Schreibstube‹ darstellen, oder eigene,*

> *unvertretbare Leitungsfunktionen ausüben. Die erstgenannte Sichtweise beruht, so R. Smend, auf dem ›säkularen Missverständnis‹, die kirchliche Verwaltung könne der (synodalen oder kollegialen) Kirchenleitung ebenso untergeordnet werden wie die staatliche Verwaltung dem Parlament oder der Regierung.«*[307]

Dieser Konflikt besteht sowohl auf landeskirchlicher wie auch auf Kirchenkreis-Ebene. In der Personalführung gilt dies insbesondere, wenn kirchliche Verwaltungen normierende Rahmensetzungen vornehmen, die rechtlich bindend sind. Konkret werden durch die Rechtsverordnung Jahresgespräche Leitungspersonen auf bestimmte Fortbildungsstandards und zur Durchführung der Jahresgespräche verpflichtet. Das wird nicht selten als Eingriff in die jeweilige Handlungsautonomie, die mit dem grundlegenden Gedanken evangelischer Freiheit verbunden wird, kritisiert.

> *»Das Interesse an Kontinuität, Verlässlichkeit und übergemeindlicher Einheit, das die Verwaltung auszeichnet, scheint sie unvermeidlich in Gegensatz zu einem Kirchenverständnis zu setzen, das die Freiheit, die unverfügbare Spontaneität des Glaubens und die daraus resultierende Vielfalt der Interaktion betont. Allerdings ist die Kommunikation des Glaubens auf einen verlässlichen Rahmen angewiesen«*[308]

Durch die Entwicklung auf Kirchenkreisebene könnte in Zukunft dieser Eindruck verstärkt werden und die Akteure auf gemeindlicher Ebene sich zunehmend in eine kirchliche Struktur gestellt sehen, die an eine Linienorganisation erinnert.

3.2 Grundprinzipien kirchlicher Leitung

Es sind nicht nur die Leitungsformen und die jeweiligen Organe, die Grundentscheidungen und tägliche Praxis der Kirchenleitung bestimmen. Basierend auf dem Wesen der Kirche als durch den Geist konstituierter Gemeinschaft und deren konkreter Gestalt, sind – nach protestantischem Verständnis – die Leitungsvollzüge sowohl im Blick auf kirchenleitende Entscheidungen als auch im Blick auf den regelmäßigen Vollzug kirchlicher Personalführung an die Kriterien der Konziliarität (Prinzip der Konsensorientierung) und der Partizipation (Prinzip der Beteiligung) gebunden. Beide Prinzipien sind im Folgenden kurz darzustellen.

3.2.1 Das Prinzip der Konziliarität und die Moderation der Diskurse als Aufgabe der Kirchenleitung

Es gehört zur Tradition reformatorischer Kirche, Kirchenleitung stets als Zusammenspiel unterschiedlicher Leitungsakteure zu verstehen, die in ihrer Gesamtheit sowohl die Meinungsvielfalt innerhalb des jeweiligen evangelischen Kirchen-

---

[307] Hermelink 2011, 237.
[308] Hermelink 2011, 238.

tums repräsentieren als auch für die unterschiedlichen Formen der Kirchenleitung stehen.

In der Struktur der hannoverschen Kirchenleitung wird dies deutlich, denn neben dem Landesbischof, dem Bischofsrat, der Landessynode und dem Landeskirchenamt kennt die hannoversche Kirchenverfassung den Kirchensenat, der sich aus Mitgliedern aller kirchenleitenden Gremien zusammensetzt und darüber hinaus durch vier weitere Mitglieder ergänzt wird.[309] Th. Barth hat dafür – in Anlehnung an die hannoversche Bezeichnung Kirchensenat – den Begriff der »senatorischen Kirchenleitung«[310] eingeführt, die gekennzeichnet ist durch die »Zusammenführung von Vertretern der verschiedenen Leitungsorgane an einem ›runden Tisch‹«.[311]

Die für diese Konstruktion zugrundeliegenden theologischen Muster sind zwar im Abschnitt C.1 bereits angeklungen, sollen hier aber noch einmal unter dem Aspekt der Entscheidungsfindung im Zusammenspiel der einzelnen Leitungsformen und der damit verbundenen Akteure (Gremien und Personen) zur Darstellung kommen. Rössler, an dem ich mich im Folgenden orientiere, hat die Gestaltung dieses Zusammenspiels als Grundaufgabe evangelischer Kirchenleitung unter dem Begriff »Moderation der Diskurse«[312] entfaltet. Ich gebe zunächst wesentliche Aspekte der Argumentation Rösslers wieder, um sie dann auf die Fragestellung der kirchlichen Personalführung und die Jahresgespräche im Besonderen zu beziehen.

Ausgehend von der Frage, wie in der evangelischen Kirche kirchenleitende Entscheidungen zustande kommen, ermittelt Rössler sowohl in Lehr- wie auch in Ordnungs- und Rechtsfragen die Gemeinde als entscheidende Akteurin: Vor dem Hintergrund einer bei Luther genossenschaftlich inspirierten Ekklesiologie gewinnen auch bischöfliche Anordnungen ihre »definitive Legitimation« (159) erst durch die »Zustimmung der Christen« (159), wie auch in Fragen der Lebensordnung »das entscheidende Wort […] nicht bei den Bischöfen liegt« (159).

Dabei liegen die zu klärenden Fragen auf unterschiedlichen Ebenen und dementsprechend ist zu unterscheiden, ob – wie in Lehrfragen – ein breiter Konsens notwendig ist, oder – wie in einfachen Rechtsordnungsfragen – eine stillschwei-

---

[309] Letzteres kann verstanden werden als Versuch, das von G. Breitenbach so genannte »kongregationale« Element in die Kirchenleitung einfließen zu lassen, das Ausdruck der Basisorientierung infolge der theologischen Formel vom Priestertum aller Getauften ist (vgl. Art. 100 KVerf, sowie: Breitenbach 1994, 326ff.). Dagegen merkt Barth aus kirchenrechtlicher Sicht wesentlich kritischer an: »Die Zusammensetzung des Kirchensenates, dem Sperling treffend ›aristokratische Züge‹ bescheinigt hat, ist so ein weiteres Indiz dafür, dass die hannoversche Verfassung der Synode ungewöhnlich reserviert gegenübersteht.« (Barth 1995, 250).

[310] Barth 1995, 248.

[311] Barth 1995, 248.

[312] Rössler 2005. Alle in Klammern genannten Seitenangaben in diesem Abschnitt beziehen sich auf den angegebenen Aufsatz.

gend zustimmende Loyalität gegenüber den kirchenleitenden Organen ausreichend ist.

Die in den reformatorischen Schriften geläufige diesbezügliche Unterscheidung zwischen bekenntnisrelevanten Inhalten und »Traditionen und Zeremonien« betrachtet Rössler dabei jedoch weithin als unscharf. Ebenso erweist sich seiner Meinung nach auch die nur vordergründig klare Unterscheidung von geistlichem und weltlichem Regiment (bereits in reformatorischer Zeit) als unklar. »Insofern muss der Kreis kirchlicher Fragen, der gemeinschaftlich und in großem Konsens entschieden werden soll, als offen angesehen werden.« (159)

Rössler schlägt darum eine dreifache Unterscheidung vor zwischen Fragen der Lehre, der Lebensordnungen und der »Anordnungen des weltlichen Regiments« (160). Die Zuordnung von Leitungsfragen zu diesen drei Ebenen betrachtet Rössler als Aufgabe der Kirchenleitung im engeren Sinn. Dabei kommen auf den unterschiedlichen Ebenen unterschiedliche Entscheidungsverfahren zum Einsatz.

Die Fragen der Lehre und der Lebensordnungen sind entsprechend der CA »sine vi humana, sed verbo« zu klären (160). Diese Form der Klärung hat ihre Entsprechung in der »Pflicht zur Loyalität«. »Die Loyalität ist sowohl *iure divino* verordnet wie um der Liebe und um des Friedens willen geboten. Die Verweigerung von Loyalität müsste in jedem Fall mit starken Argumenten begründet werden. Wirklich legitimiert könnte sie nur dann werden, wenn damit der Irrlehre begegnet werden muss.« (160) Demgegenüber ist den Anordnungen weltlichen Regiments, die sich auf die Wahrung der Rahmenbedingungen der Kirche beziehen, schlicht Folge zu leisten.

War diese Unterscheidung der Sachverhalte wie auch der daraufhin zu wählenden Konfliktlösungsmodelle schon zu Zeiten der Reformation fallweise unscharf und fallweise synonym zur Unterscheidung der handelnden Personen (Fürst oder Kirchenleitung) verwendet, so wandelt sie sich im Pietismus und mit Entstehen der Landeskirchen vollends. Mit dem Wandel des Begriffs Kirchenregiment hin zum Begriff nicht nur für die Aufgaben nach CA 7, sondern als Begriff für sämtliche Leitungsaufgaben in der Kirche, wird die Zuordnung der Aufgaben insgesamt zum Thema der Kirchenleitung.

Spätestens nach Einführung der Weimarer Reichsverfassung gilt: »Die Tätigkeit der kirchenleitenden Organe umfasst jetzt Maßnahmen ganz verschiedener Art. *Die Zuordnung der Aufgaben und der Verfahren ist selbst eine schwierige, komplexe und nicht selten strittige Aufgabe der Kirchenleitung geworden.*« (162) So erörtert Rössler die Zuordnungsfrage folgerichtig exemplarisch und nicht generell unter anderem anhand der Frage des »Kanon kirchenleitender Aufgaben« (163). Aus den von der Reformation der Kirchenleitung zugewiesenen Aufgaben leitet Rössler ab, dass Kirchenleitung »zunächst die primäre Aufgabe der Unterscheidung und Zuordnung« hat. Dabei unterscheidet er faktisch ganz analog zu Reuters dreischichtigem Kirchenbegriff drei Ebenen. Er differenziert, ob es sich um »ein Problem der Seelsorge und der Theologie und der Predigt«, oder um »eine Frage der Ordnung

kirchlichen Lebens« oder um »eine Angelegenheit des äußeren Kirchenregiments« (164) handelt. Aus der Unterscheidung dieser verschiedenen Ebenen ergibt sich sowohl die Wahl der Verfahren zur Entscheidungsfindung als auch die Wahl der Mittel ihrer Durchsetzung.[313]

> *»Von den Antworten auf diese Fragen wird es abhängen, ob in dieser Sache der kirchliche Konsens erstrebt werden muss, ob an die Loyalitätspflicht zu appellieren wäre oder ob es mit einer Anordnung des äußeren Kirchenregiments sein Bewenden haben könnte.«* (164)

Hinzu kommt, »dass diese Fragen auch für das Legitimationsproblem eine große Rolle spielen. Kritik an mangelnder Legitimation ist oft nichts anderes als der Hinweis auf unsachgemäß gewählte Verfahren« (164).

Im Blick auf die kirchliche Personalführung wäre diese Unterscheidung im zweifachen Sinne anzuwenden. Zum einen in der Frage, welchem Bereich die kirchliche Personalführung als solche zuzuordnen wäre, bzw. auf welcher Ebene sie mit welchen Verfahren wirkt. Konkret wäre in Hinsicht auf die Jahresgespräche zu fragen, welcher Ebene bzw. welchen Ebenen sie in der Debatte zugeordnet werden.

Zum anderen kann auch für die Durchführung der Jahresgespräche selbst und insbesondere im Blick auf die zu treffenden Vereinbarungen unterschieden werden zwischen den verschiedenen Ebenen.

Rössler führt den Loyalitätsbegriff in spezifischer Weise ein und versteht Kirchenleitung als einen moderierenden Prozess zur Herstellung und Erhaltung von Loyalität.

> *»Die Praxis der Kirchenleitung ist im Wesentlichen angewiesen auf die Loyalität der Gemeinden und Pastoren. Diese Loyalität ist Ausdruck des Sachverhaltes, dass sich in den Tätigkeiten der Kirchenleitung die einmütige Überzeugung der ganzen Kirche zur Geltung bringt. Es sind nur Grenzfälle, die gegen den guten Willen und gegen die Konsensbereitschaft aller durchgesetzt werden könnten. Deshalb ist die Kultur der Loyalitätsbegründung und der Loyalitätserhaltung eine grundlegende Aufgabe der Kirchenleitung. Mit dieser Kultur schafft die Kirchenleitung die wichtigsten Voraussetzungen für ihre eigene Praxis.«* (166)

Gerade im Blick auf die Frage der Personalführung zeigt dieser Loyalitätsbegriff Rösslers ein erhebliches Potential. Denn insbesondere in der Reformdiskussion

---

[313] In ähnlicher Weise operiert auch Breitenbach mit einem dreischichtigen Kirchenbegriff: »Traditionelle Leitbilder von Leitung geraten immer wieder in die Spannung zwischen eigentlich geistlicher Leitung und faktisch notwendiger Organisation, zwischen geschwisterlicher Beziehungsentwicklung und faktisch wahrgenommener Amtsautorität. Ein kybernetisches Leitbild von Leitung sieht Leitung als integrierte, hermeneutische, kommunikative und organisatorische Systemsteuerung.« (Breitenbach 1994, 233) Und dann konkreter: »Die Hausgenossinnen und Hausgenossen im gemeinsamen Haus glauben gemeinsam, sie leben gemeinsam und sie wirtschaften gemeinsam.« (Ebd., 234)

werden immer wieder Loyalitätserwartungen an die Mitarbeitenden und vor allem die Pfarrpersonen gerichtet.[314] In der Personalführung ist der Loyalitätsbegriff allgemein vor allem für ein Handeln im Sinne des Unternehmens und entsprechender Fürsprache nach außen in Gebrauch. Rössler macht demgegenüber die spezifischen Bedingungen von Loyalität in der protestantischen Kirche deutlich, die immer rückgebunden ist an einen im Diskurs gewonnenen Konsens. Er markiert darüber hinaus Loyalität als Grundbedingung für Leitung und damit auch für Personalführung und beschreibt sie gerade nicht als einseitige Forderung, sondern als wechselseitiges Geschehen.

Damit wird ein spezifisch evangelischer Loyalitätsbegriff geprägt insofern er sich nicht auf einzelne Personen oder Organisationsformen bezieht, sondern den evangeliumsorientierten Diskurs und dessen konziliar gewonnene Ergebnisse zum Gegenstand hat, also ausdrücklich der Vorstellung von der Kirchenleitung durch das Wort folgt. Dabei haben die Leitungsakteure nicht die Aufgabe normativer Festlegung, sondern tragen die Veranwortung für die Fortsetzung der Diskursgemeinschaft. Mit dem Loyalitätsbegriff führt Rössler also nicht zuletzt ein inhaltliches Kriterium für kirchliche Personalführung ein. Jahresgespräche sind in dieser Perspektive ein denkbarer Ort des von Rössler geforderten Diskurses. Im Sinne Rösslers (und auch Breitenbachs wäre es durchaus denkbar, dass sich auch im Jahresgespräch selbst ein dreischichtiger Prozess vollzieht, in dem (a) hermeneutisch die leitenden Bilder der Arbeit geklärt, (b) die kommunikativen Gefüge betrachtet und reflektiert und (c) die organisatorischen Notwendigkeiten geklärt und verabredet werden.

Schließlich unterscheidet Rössler drei Typen der Loyalitätspflege, aus denen sich ähnliche Muster, wie sie sich bereits in der Visitationsdebatte andeuteten, ergeben. Der von Rössler sogenannte »konservative Typus« der Loyalitätspflege »ist geleitet von der Absicht, alle Loyalitätskonflikte als Rechtsfragen zu verstehen« (167) und bewegt sich damit vor allem auf der Ebene der Kirche als Rechtsgemeinschaft.

Der »kommunitaristische Typus« »ersetzt Loyalität durch Gesinnung, indem er beides identifiziert« (168). Er steht damit der Ebene der Kirche als Geistgemeinschaft nahe, freilich ohne der Freiheit des Geistes im eigentlichen Sinne Rechnung zu tragen.

Der von Rössler favorisierte »diskurstheroretische Typus« schließlich macht den Diskurs zum Thema, indem jeweils die Vermittlung des Kirchenbegriffs auf den drei Ebenen als offene und zu klärende Frage verstanden wird. Für diesen Diskurs gilt, dass er sich sine vi humana, sed verbo ereignet. »Für diesen Diskurs wird auf die Überzeugungskraft des Wortes vertraut und auf die Befähigung aller, sich überzeugen zu lassen und ihrerseits zu überzeugen.« (170). »Die christliche

---

[314] Kirche der Freiheit 2006, bes. 63-65.

Gemeinschaft ist eine Diskursgemeinschaft, insofern sie geistige Gemeinschaft ist.« (170) Darum ist der Diskurs die »Bedingung ihrer sachgemäßen Existenz«.

»Die beiden Grundaufgaben der evangelischen Kirchenleitung: Moderation der pluralistischen Gruppen und theologische Urteilsbildung kommen in der Aufgabe, die mit der Kultur der Loyalität gestellt ist, zusammen.« (172) Und, so ließe sich fortsetzen, werden idealiter in der kirchlichen Personalführung an zentraler Stelle realisiert.

3.2.2 Das Prinzip der Partizipation

Neben der Konziliarität im engeren Sinne, verstanden als Zusammenspiel kirchlicher Leitungsorgane, verstehe ich unter Partizipation ein Konzept der Konziliarität im weiteren Sinne. Breitenbach ist der eindrückliche Hinweis darauf zu verdanken, dass in der Perspektive systemischen Denkens das Zusammenspiel der Funktionsträger und repräsentativen Gremien als Akteuren der Kirchenleitung nur einen Teil kirchlicher Steuerungsmöglichkeiten darstellt. Sein Konzept geht weiter darüber hinaus.

Er skizziert für seinen Untersuchungsgegenstand der Ortsgemeinde das Modell einer »konziliaren Kirche«, verstanden als weitgreifende Partizipation möglichst vieler Kirchenglieder:

> *»Im konziliaren Konzept sind wesentliche Elemente eines systemischen Verständnisses der Gemeinde aufgenommen und umgesetzt: Das konziliare Modell versteht die Gemeinde als offenes System. Es unterstreicht den Umweltbezug dieses Systems. Es betont die innere Pluralität im System und bringt sie miteinander ins Spiel. Es versteht das System nicht statisch, sondern unterstreicht die permanente Notwendigkeit seiner dynamischen Fortentwicklung. Es beantwortet die Frage nach der Kommunikation und Steuerung innerhalb dieses Systems.«*[315]

Breitenbach betont, dass der Vorstellung einer zentralen Steuerbarkeit, wie sie klassischen Organisationsmodellen zugrunde liegt, der Abschied gegeben werden muss. Der Entwurf eines durchstruktrierten Leitungssystems ist damit nur ein Teil der Antwort auf die Frage nach der Selbststeuerung der Kirche:

> *»Die konziliare Kirche ist nicht zentral steuerbar. Sie ist Kirche der Freiheit. Sie steuert sich über das Zusammenspiel von Lehrentwicklung, Ordnung und kommunikativer Kultur. Der spannungsreiche, aber unlösbare Zusammenhang zwischen der Entwicklung der kommunikativen Kultur und der Entwicklung einer organischen Organisationsgestalt wird deutlich. Die Steuerungsfrage ist weder allein durch die Optimierung zentraler Steuerungsinstanzen zu lösen noch allein durch die Hoffnung auf eine kritische Basis.«*[316]

---

[315] Breitenbach 1994, 227.
[316] Breitenbach 1994, 227.

Denn:

> *»Die Leitung der Kirche ist eine gemeinsame Aufgabe des Gottesvolkes. Die Kirche ist nicht zentral und hierarchisch steuerbar, sondern leitet sich selbst durch das Zusammenspiel partizipativer Prozesse auf allen Ebenen und in allen Räumen kirchlichen Lebens. Der Verknüpfung der Leitungsvollzüge dient das spannungsvolle Zusammenwirken episkopaler, presbyterialer und kongregationaler Strukturelemente. Gottes Volk erkennt seinen Ort und findet seinen Weg in einer konziliaren Praxis.«*[317]

Damit kündigt Breitenbach den Einzug eines neuen Paradigmas an und fordert dessen konsequente Umsetzung für die Selbststeuerung von Kirche.

> *»Seit Beginn der neunziger Jahre verschärft sich die Fragestellung noch einmal: […] Das Auswiegen von Zentralität und Dezentralität im gemeinsamen Haus wird wichtig, das neue Austarieren seiner Gesamtstabilität zur Überlebensfrage. Die Gewinnung eines Partikularismen überwindenden, aber Differenzierung zulassenden Gesamtgebildes wird zur zentralen Herausforderung. Damit werden auch die unzähligen dezentralen Steuerungspotenziale, die in den Teilsystemen stecken, neu wichtig.«*[318]

Die gesellschaftliche Situation hat sich seit Breitenbach in den 1990-er Jahren deutlich fortentwickelt. Partizipation wird heute nicht nur diskutiert als praktische Umsetzung des allgemeinen Priestertums und insofern notwendiges Gestaltungskriterium evangelischen Kircheseins als einer dezidiert theologisch begründeten Kategorie.

Partizipation ist längst zu einem Leitmotiv der modernen und pluralen Gesellschaft geworden. Internet und Social Media haben ganz neue Beteiligungsmöglichkeiten eröffnet, die Breitenbachs Entwurf weit übertreffen und noch nicht einmal ansatzweise in das kirchliche Leitungshandeln integriert sind. Gerechte Teilhabe ist längst zum gesellschaftlichen Thema geworden und verlangt nicht nur Antwort als Frage einer konsequenten Umsetzung der evangelischen Wesensbestimmung von Kirche, sondern ist vor allem als Anspruch der gesellschaftlichen Öffentlichkeit an die Kirche zu bearbeiten.

Hinzu kommt, dass auch in der Kirche eine systemische Sicht auf das Ganze Einzug gehalten hat, verbunden mit der Erkenntnis, dass zentralistische Steuerungsmodelle eine begrenzte Reichweite und Wirkung haben und Steuerung vielmehr in der Breite der Organisation als eine auch dezentral wirkende Funktion verstanden werden muss.

Äußerlich zeigt sich dies am Bedeutungszuwachs der Kirchenkreise. Landeskirchliche Leitung und die Landessynode im Besonderen verlagern (nicht nur in der hannoverschen Landeskirche) zahlreiche Entscheidungen auf die regionale Ebene mit dem Ziel und in der Hoffnung, dass über diese Dezentralisierung stär-

[317] Breitenbach 1994, 212-213.
[318] Breitenbach 1994, 231.

ker situationsbezogen und auch effektiver gesteuert wird. »Gewollt oder nicht gewollt, ist in den letzten Jahren der Kirchenkreis zu einer wichtigen Planungs-, Entscheidungs- und Handlungsebene geworden.«[319]

Dieser Prozess führt zu Entwicklungs- und Reformprozessen gerade auf der Mittelebene. Hier gilt: »Die Spannung zwischen der Effizienz der Entscheidungen und der Partizipation möglichst Vieler, besonders Ehrenamtlicher, Externer, ›Basis‹-Vertreterinnen, wird zu einem zentralen Thema der Kirchenkreis-Leitungen«[320] und durch die bereits bestehenden v. a. rechtlichen Regelwerke nicht mehr hinreichend abgebildet. Die diesbezügliche Fallstudie in der hannoverschen Landeskirche[321] konnte eine »Konzentration von Leitung« auf kleinere Gruppen und Einzelpersonen beobachten, die »ein erhöhtes Maß an Kommunikation ihrer Entscheidungen« erfordert. Diese Konzentration scheint aufgrund der rasanten Veränderungen auf Kirchenkreisebene und dem daraus resultierenden Entscheidungsdruck zunächst logisch. Die Frage, wie vor diesem Hintergrund der Partizipation in Zukunft Raum gegeben wird, stellt sich dadurch allerdings in verschärfter Weise.

Offenbar stehen kirchliche Teilsysteme gegenwärtig vor der Herausforderung angemessene Formen der Steuerung zu implementieren, die Integration und Partizipation ermöglichen und gleichzeitig helfen, die Identität und Einheit der Kirche im Blick zu behalten und zu fördern.

Veränderungen in der Inszenierung und Kommunikation von Entscheidungsprozessen scheinen hierfür als zeitgemäße und notwendige Mittel.[322] Nicht von ungefähr schlägt die Projektgruppe Lernende Organisation Kirche als Integrationsmittel Zielprozesse vor[323] und entfaltet diese als gelungenes Zusammenspiel von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung.

> *»Die Kirche bildet in ihrer gegenwärtigen Gestalt den Vorgang gesellschaftlicher Differenzierung in sich in hohem Maße ab. Die unverbundene Vielfalt theologischer Positionen, die hochgradige funktionale Differenzierung kirchlicher Arbeitsformen, das Wachstum eines breiten Spektrums in sich homogener überschaubarer Gruppierungen, das Phänomen punktueller und partieller Identifikation mit religiösen Elementen im Zuge*

---

[319] Projektgruppe Lernende Organisation Kirche 2004, 45.
[320] Projektgruppe Lernende Organisation Kirche 2004, 55.
[321] Projektgruppe Lernende Organisation Kirche 2004.
[322] Vgl. »Das Leitungshandeln soll seinen Beitrag zur selbständigen Systementwicklung leisten. Dabei geht es zum einen um die Entwicklung der Subsysteme der Gemeinde, um die Entwicklung des Mitarbeitersystems, um die Fortentwicklung des Gemeindelebens, um die Entwicklung der Kirchenmitgliedschaft. Aber es geht ebenso um den Beitrag des Systems Gemeinde zur Entwicklung des Lebensraumes, in dem sie lebt.« (Breitenbach, 1995, 231). Herbert Lindner nimmt in seinem Berliner Beratungsprojekt diese Perspektive auf. Aber auch hier ist zu beobachten, dass der Straffung von Leitungsprozessen größere Aufmerksamkeit gilt als der Implementierung von Partizipationsprozessen. Vgl. Lindner und Herpich 2010, 37ff.
[323] Projektgruppe Lernende Organisation Kirche 2004, 71ff.

der eigenen Individuation – all dies erweist sich unter den Bedingungen einer differenzierten Gesellschaft als zeitgemäß und plausibel. All dies kommt aber angesichts der neuen Herausforderungen auch an seine Grenzen. Die Frage nach der Einheit und Wahrheit der Kirche, nach der Mitte und dem Zusammenhang in all der Pluralität ist unüberhörbar gestellt. […]
Was im Blick auf die Chancen neuer gesellschaftlicher Integration gilt, gilt für die Einheit der Kirche analog: Sie kann nicht im Harmoniemodell verwirklicht werden, sondern nur im Konflikt. Sie kann nicht Aufhebung von Differenzierung zum Ziel haben, sondern nur ihre Vernetzung. Sie kann nicht über die Stärkung zentraler Steuerungsinstitute erfolgen, sondern nur durch die Nutzung individueller und vielfältiger Steuerungskompetenz auf allen Ebenen kirchlicher Entscheidungsfindung. Je größer die Möglichkeiten individueller Partizipation an den übergreifenden Grundaufgaben, desto weniger wird die Einheit für die vielfältige Christenheit ein unlösbares Problem sein.«[324]

D. h. es muss Orte der Konfliktaustragung und Vermittlung geben, die zugleich Partizipation als ernstgemeinte Handlungsoption eröffnen. Dem Konzept nach könnten Jahresgespräche ein solcher Rahmen sein. Sie ermöglichen Mitarbeiterbeteiligung insofern, als die Mitarbeitendensicht gegenüber den Vorgesetzten zur Sprache kommt, freilich in einem individualisierten Verfahren und damit gegenüber den klassischen Mustern der Kirchenleitung wie der Visitation (vielleicht) in neuer Weise.

Hinsichtlich der Beteiligung der Basis oder repräsentativer Gremien muss die Partizipation am Gesprächsprozess der Jahresgespräche als unerledigtes Desiderat gelten. Die Frage nach der Verschränkung dieses Leitungsinstrumentes mit den zielbildenden synodalen Gremien wird immer wieder thematisiert, aber bisher auf konzeptioneller Ebene keiner Lösung zugeführt. Sie erscheint nur im Wege zielorientierter Leitungsprozesse möglich und induziert insofern ein durchgängig von Zielorientierung geleitetes Führungssystem.

3.3 Zusammenfassung

Evangelische Kirchenleitungsstrukturen sind geprägt durch das Zusammenspiel synodal-presbyterialer, episkopaler und konsistorialer Leitungsformen.

Die synodal-presbyterialen Elemente sind wesentlich an der Herstellung eines gesamtkirchlichen Konsenses beteiligt. Aufgrund ihrer Zusammensetzung und ihrer Tagungsrhythmen ist zu erwarten, dass die Landessynode sich auf die Klärung wesentlicher Grundfragen der kirchlichen Personalführung beschränkt. Wegen ihrer repräsentativen Zusammensetzung ist hier eine grundsätzliche Auseinandersetzung über die Bedeutung und Begründung neuer

[324] Breitenbach 1994, 218-219.

Personalführungsmodelle und -instrumente zu erwarten, ebenso wie ein Diskurs über deren kritische Reflexion.

Die Ebene der Kirchenkreistage und Kirchenvorstände ist weitaus mehr mit der Praxis kirchlicher Personalführung befasst. Von hier sind Erkenntnisse über die praktische Leitungskultur und deren Begründungsmuster zu erwarten. Möglicherweise kommt es durch diese Perspektivdifferenz der unterschiedlichen Ebenen zu einer Veränderung des Instrumentes Jahresgespräche im Vollzug der Implementierung. Deutlich wird, dass synodale Gremien (mit Ausnahme des Kirchenvorstandes) nur im Rahmen ihrer Richtlinien- und Kontrollkompetenzen auf die kirchliche Personalführungspraxis Einfluss nehmen können.

Das episkopale Element der kirchliche Leitung weist in Abhängigkeit von der Leitungsebene eine höchst unterschiedliche Ausgestaltung auf. Das Superintendentenamt ist durch eine doppelte Funktion geprägt, die eine geistliche und eine hierarchisch-organisatorische Leitungsstellung in der Personalführung umfasst. Mit seinen verschiedenen Aspekten umgreift es einheitsstiftende, repräsentative, geistliche und disziplinarische Aufgaben.

Die entsprechenden Ämter auf Sprengel- und Landeskirchenebene sind hingegen stärker nach dem Konzept »sine vi sed verbo« ausgestaltet. Ordinations- und Visitationsrechte stehen hier im Mittelpunkt, ebenso wie repräsentative und vermittelnde Funktionen. Der Bereich der Personalführung ist auf dieser Ebene stärker dem konsistorialen Element der Kirchenleitung zugeordnet.

Das konsistoriale Element evangelischer Kirchenleitung, repräsentiert durch das Landeskirchenamt, spielt im Blick auf den Vollzug kirchlicher Personalführung eine zentrale Rolle. Die praktische Regelung der Jahresgespräche wird durch das Landeskirchenamt per Rechtsverordnung in Kraft gesetzt. Somit findet die praktische Ausgestaltung durch das leitende Kirchenverwaltungsorgan statt.

Die Rolle der Kirchen(kreis)ämter scheint im Wandel begriffen von einer rein administrativen Funktion hin zu einer aktiveren Rolle im Bereich der Personalführung wie er sich konkret in der Schaffung von Einrichtungsverbünden auf Kirchenkreisebene dokumentiert.

Durch ihre Kontinuität und dauernde Präsenz sind die Verwaltungen einerseits unverzichtbar für die Verlässlichkeit kirchlicher Organisation und gestalten andererseits dadurch in nicht unerheblichem Maße kirchliche Personalführung in ihren konkreten Vollzügen mit. Sie treten darum mitunter in Konkurrenz oder Konflikt zu den synodalen Gremien. Für die Personalführung gilt es zu prüfen, inwiefern diese Konfliktstruktur hier sichtbar wird.

Das Zusammenspiel der einzelnen Leitungspersonen und -gremien wird in der evangelischen Kirche durch zwei Grundprinzipien bestimmt: Durch das Prinzip der Konziliarität, wie Rössler es in seinem Konzept der »Moderation der Diskurse« entfaltet hat, und durch das Prinzip der Partizipation.

Vor dem Hintergrund eines konziliaren Zusammenwirkens der verschiedenen Leitungsorgane formuliert Rössler die »Moderation der Diskurse« als Grundaufgabe evangelischer Kirchenleitung, die sich wiederum auch als Aufgabe kirchlicher Personalführung formulieren lässt.

Rössler versteht Kirchenleitung als einen moderierenden Prozess zur Herstellung und Erhaltung von Loyalität. Loyalität in Rösslers Sinne ist stets rückgebunden an einen im Diskurs gewonnenen Konsens. Er markiert darüber hinaus Loyalität als Grundbedingung für Leitung und damit auch für Personalführung und beschreibt sie gerade nicht als einseitige Forderung, sondern als wechselseitiges Geschehen. Das verleiht gerade diesem Loyalitätsbegriff im Blick auf die Frage der Personalführung ein erhebliches Potential.

Rössler prägt auf diese Weise einen spezifisch evangelischen Loyalitätsbegriff, insofern er sich nicht auf einzelne Personen oder Organisationsformen bezieht, sondern den evangeliumsorientierten Diskurs und dessen konziliar gewonnene Ergebnisse zum Gegenstand macht, also ausdrücklich der Vorstellung von der Kirchenleitung durch das Wort folgt. Dabei tragen die Akteure kirchlicher Leitung Verantwortung für die Fortsetzung der Diskursgemeinschaft und haben gerade nicht die Aufgabe normativer Festlegungen. Mit dem Loyalitätsbegriff führt Rössler also nicht zuletzt ein inhaltliches Kriterium für kirchliche Personalführung ein. Jahresgespräche sind in dieser Perspektive ein denkbarer Ort des von Rössler geforderten Diskurses.

Zugleich legt Rössler mit dem »diskurstheroretischen Typus« der Loyalitätspflege einen dreischichtigen Kirchenbegriff zugrunde und markiert den Diskurs über die Vermittlung des Kirchenbegriffes auf den drei Ebenen als offene und zu klärende Frage zum Thema der Kirchenleitung.

»Die beiden Grundaufgaben der evangelischen Kirchenleitung: Moderation der pluralistischen Gruppen und theologische Urteilsbildung kommen in der Aufgabe, die mit der Kultur der Loyalität gestellt ist, zusammen«[325] und können idealiter in der kirchlichen Personalführung an zentraler Stelle realisiert werden.

Vor dem Hintergrund der konziliaren Grundstruktur evangelischer Kirche und im Zusammenhang neuer Kommunikationstechniken und den sich daraus ergebenden gesellschaftlichen Erwartungen an die Dialogfähigkeit von Organisationen, steht die evangelische Kirche bleibend vor der Aufgabe, Partizipationsmöglichkeiten zu eröffnen. Im Bereich der Personalführung ist durch den wachsenden Veränderungs- und Entscheidungsdruck insbesondere auf der Kirchenkreisebene eher eine Konzentration von Leitung auf kleine Gruppen und Einzelpersonen zu beobachten. Daraus ergibt sich die Frage, wie in der kirchlichen Personalführung Partizipation realisiert wird und ob und wie

[325] Rössler 2005, 172.

Jahresgespräche Räume für eine beteiligungsorientierte Kirchenleitung bieten können.

4 Zusammenfassung und Systematisierung: Die Deutung kirchlicher Personalführung als mehrdimensionales Spannungsfeld

Die Untersuchung der Visitationskonzepte hatte gezeigt, dass es wiederkehrende Fragestellungen und Spannungsfelder im Hinblick auf die Frage nach der Kirchenleitung gibt, die sich drei Grunddimensionen zuordnen lassen. Die auf Basis der Visitation angenommenen Grunddimensionen wurden für das Feld kirchlicher Personalführung ausgearbeitet und mit verschiedenen Entwürfen aus der neueren Kirchentheorie ins Gespräch gebracht.

Dabei erwies sich die Strukturierung in drei Dimensionen, die jeweils in sich weiter zu differenzieren sind, als tragfähig und weiterführend.

So können die Diskussionen um die kirchliche Personalführung und besonders die Personalentwicklungsgespräche verstanden werden als ein Feld der Verständigung der Kirche über sich selbst, die durch die Annahme dreier Grunddimensionen strukturiert werden kann. Dabei sind die unterschiedlichen Dimensionen stets aufeinander bezogen und beeinflussen oder bedingen einander wechselseitig. Gleichwohl sind sie zu unterscheiden nach ihrer spezifischen Frageperspektive auf das Thema.

Alle drei Dimensionen mit ihren Frageperspektiven fasse ich in einem Modell zusammen und erschließe von daher die Jahresgespräche als ein Element kirchlicher Personalführung. Das Modell bildet somit den Theorierahmen, in dessen Horizont ich die synodalen Diskussionen und die Äußerungen der Mitarbeitenden in der Befragung der Evaluationsstudie deute.

In der von mir so benannten Aspektdimension wird die Frage nach der Selbstverständigung der Kirche vor dem Hintergrund der dogmatischen Tradition und ihrer Schlüsselbegriffe gestellt. Dabei erweist sich ein dreischichtiger Kirchenbegriff, der die Kirche als Geistgemeinschaft, Handlungsgemeinschaft und Rechtsgemeinschaft beschreibt, leistungsfähiger als dichotomisch strukturierte Modelle. Die Betrachtung dieser Dimension erschließt zentrale Begriffe der dogmatischen Tradition als Deutungsmodelle für die gegenwärtige Praxis und kennzeichnet spezifische Konfliktfelder.

In der Sozialdimension geht es darum, wie die kirchlich Handelnden die Kirche im Horizont aktueller soziologischer und kommunikationstheoretischer Modelle beschreiben. Es sind im Wesentlichen vier Schlüsselbegriffe (Organisation, Institution, Interaktion und Inszenierung), die gegenwärtig diese Diskussion strukturieren. Nicht alle kommen aus der gleichen wissenschaftlichen Schule, aber alle

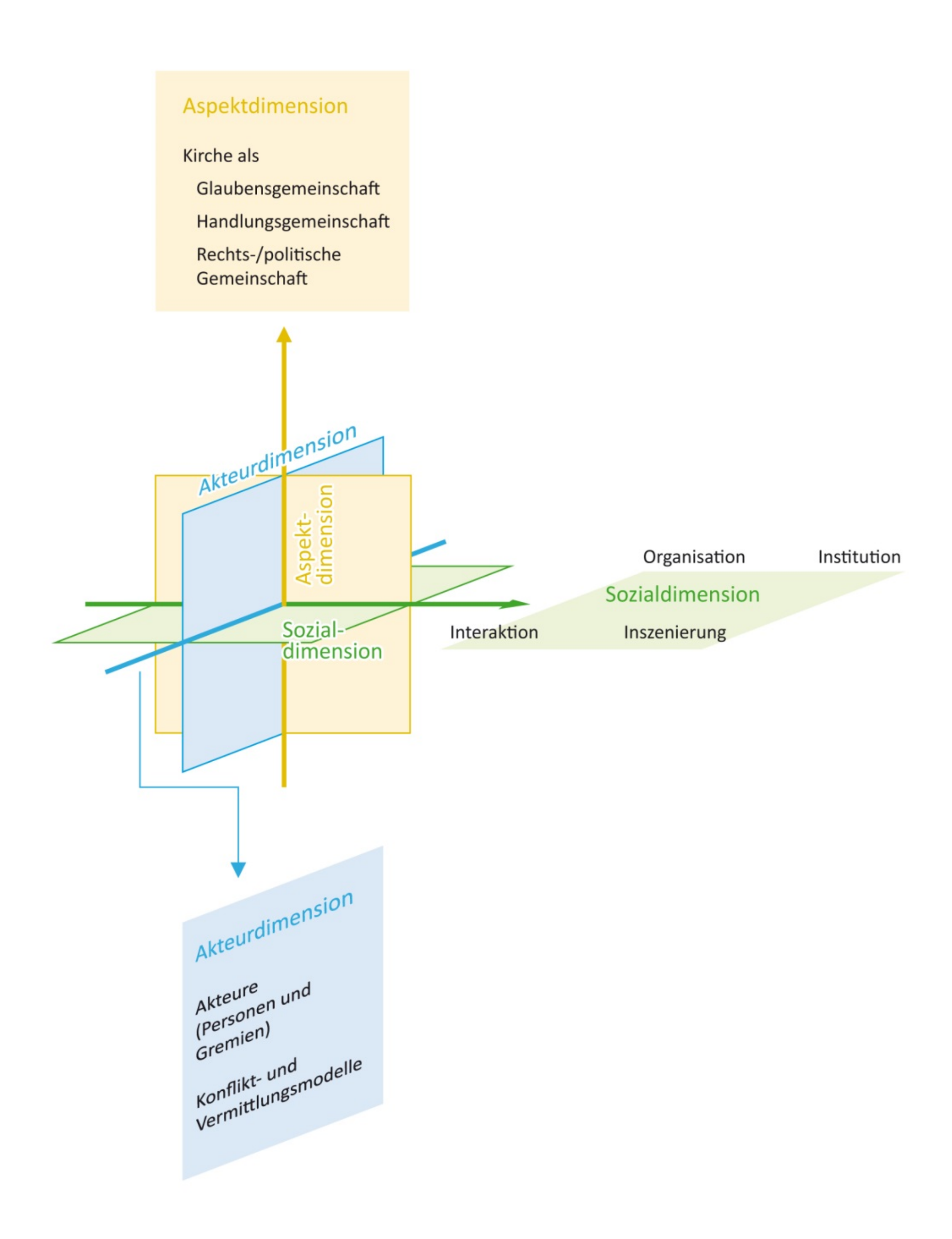


Schaubild 1: Das Modell der Grunddimensionen kirchlicher Personalführung

beschreiben Kirche mit Begriffen, die im gesellschaftstheoretischen Diskurs anschlussfähig sind und Kirche in dieser Weise als Teil der Gesellschaft beschreiben. Von daher erklärt sich auch die Bezeichnung dieser Perspektive als Sozialdimension.

In der Akteurdimension schließlich geht es um die Frage, welche handelnden Akteure die an der Leitung der Kirche – und im engeren Sinne der Personalführung – beteiligt sind. Dies sind Gremien und auch Einzelpersonen. Wie kann deren jeweilige Funktion und deren Zusammenspiel im Kontext der kirchlichen Organisation beschrieben werden? Wie kann deren Zusammenwirken von bestimmten (reformatorischen) Grundprinzipien her gedeutet werden?

4.1 Aspektdimension: Das Spannungsfeld von dogmatischer Tradition und praktischer Leitung als Entfaltung der ekklesiologischen Grundfrage

Das grundlegende ekklesiologische Problem der Vermittlung der durch Wort und Geist konstituierten Kirche und ihrer durch Menschen organisierten Gestalt prägt maßgeblich die Aufgabe einer angemessenen Ausgestaltung kirchlicher Personalführung. Reuter hat zur Strukturierung dieses Spannungsfeldes einen dreischichtigen Kirchenbegriff vorgeschlagen, der die Kirche als Geistgemeinschaft, als Handlungsgemeinschaft und als Rechts- oder politische Gemeinschaft unterscheidet. Eine vergleichbare Differenzierung findet sich auch in anderen Entwürfen der 1990-er Jahre. Von Neebe wurde diese als ein Deutungsmodell reformatorischer Ekklesiologie ausgeführt. Die Reuter'sche Unterscheidung von Kirche als Geist-, Handlungs- und Rechtsgemeinschaft versteht dabei das Spannungsfeld als theologische Vermittlungsaufgabe.

Kirchliche Personalführung vollzieht sich stets im Horizont dieses grundlegenden und bleibenden ekklesiologischen Spannungsfeldes.

Der Aspekt der Kirche als *Glaubensgemeinschaft* kommt in der lutherischen Tradition in einem genossenschaftlich grundierten Kirchenbegriff zum Tragen, der seinen konkreten Ausdruck unter anderem im Gedanken des allgemeinen Priestertums findet. So können Fragen der Selbstverständigung der Kirche auch nicht einseitig normativ entschieden werden, sondern sind prinzipiell einem fortlaufenden Aushandlungsprozess, an dem nicht nur wenige beteiligt werden. So stellt das Kriterium der Beteiligung einen wesentlichen und identitätsbildenden Zug reformatorischer Ekklesiologie dar, der die organisatorische Struktur der Kirche in besonderer Weise akzentuiert.

Zudem sind durch die Bestimmung der Kirche als Geistgemeinschaft, die sich durch das Hören und den Geist konstituiert, dem organisierenden Handeln der Kirche deutliche Grenzen gesetzt. Inhalte und Ziele des Leitungshandelns richten sich zunächst auf das organisierende Handeln, müssen aber offen sein dafür, dass die Kirche als Geistgemeinschaft zum Tragen kommt. Diese ist den Mitarbeitenden prinzipiell unverfügbar, wirkt sich aber dennoch aus. Sowohl das Leitungs-

handeln als auch die Personalführung im Besonderen können sich stets nur auf die notwendigen Bedingungen der Kirche als personaler Glaubensgemeinschaft beziehen, nicht jedoch auf die hinreichenden.

Umgekehrt ist das Leitungshandeln und die kirchliche Personalführung aber auch nicht bedeutungslos, weil die Mitarbeitenden der Kirche nicht nur als Akteure des rechtlichen Organisationszusammenhangs agieren, sondern auf die Kirche als gottesdienstliche Gemeinschaft verweisen und auch selbst Teil der Kirche als Glaubensgemeinschaft sind.

Für die kirchliche Personalführung ist in diesem Zusammenhang konkret danach zu fragen, wie deren Ausgestaltung aussehen kann, wenn zum Einen die notwendigen Konstitutionsbedingungen der Kirche sichergestellt und zum Anderen der Verweisungscharakter der Kirche in ihrer historischen Existenz zur Geltung kommen sollen.

Unter dem Blickwinkel von CA 7 als Grundbestimmung evangelischer Ekklesiologie zeigt sich, dass die strukturelle Ausgestaltung kirchlicher Personalführung offen bleibt und insofern die dogmatische Tradition allein keine zuverlässige Orientierung bietet, vielmehr ist deren prinzipielle Offenheit ein Verweis auf den diesbezüglichen Verständigungsbedarf. Für die Frage kirchlicher Personalführung stellt CA 7 darum allenfalls ein mittelbares Kriterium dar.

So ist in der späteren Analyse genau zu untersuchen, in welcher Weise Schlüsselbegriffe der dogmatischen Tradition und Bekenntnisformulierungen zum Einsatz gebracht werden, denn die prinzipielle Offenheit der Bekenntnisformeln aus CA7 lässt verschiedene Lösungswege zu.

Viel enger sind hingegen die Kriterien für den sich als Vermittlungsprozess darstellenden Weg hin zu einer innerhalb der Kirche mehrheitlich akzeptierten Lösung. Der genossenschaftliche Grundzug muss als identitätsprägendes Merkmal reformatorischer Kirchentradition betrachtet werden, der auf der Ebene der Kirche als *Handlungsgemeinschaft* in der Regel in einem wie auch immer gearteten Teilhabe- oder Beteiligungsgeschehen Ausdruck findet. Eine zentrale Bedeutung gewinnt hier die biblische Metapher vom Leib (Christi), die sowohl in ihrer hierarchisch-patriarchalen wie auch in ihrer egalitär-solidarischen Lesart eine erhebliche Wirkungsgeschichte entfaltet hat. Auch wenn gemeinhin die egalitär-solidarische Lesart als typisch evangelisch hervorgehoben wird, so ist doch für die Verwendung im Kontext kirchlicher Personalführung mit beiden Lesarten zu rechnen und für die Interpretation des Dienstgemeinschaftsbegriffes auch nachweisbar.

Gerade am Beispiel der Ausgestaltung kirchlichen Arbeits- und Dienstrechts mit dem Konzept der Dienstgemeinschaft zeigt sich exemplarisch der Vermittlungsbedarf zwischen verschiedenen Aspekten des Kirchenbegriffes. In der Strukturierung der Debatte wird die Leistungsfähigkeit eines dreischichtigen Kirchenbegriffs für die aktuelle Situation kirchlicher Leitungs- und Personalführungsfragen beispielhaft deutlich.

Für die spätere Analyse ist konkret danach zu fragen, auf welche Weise die prägende Metapher vom Leib (Christi) bei der Deutung kirchlicher Personalführung zum Einsatz kommt. Inwiefern wird der hierarchisch-patriarchalen oder der egalitär-solidarischen Lesart Raum gegeben? Und: Welche (weiteren) Gemeinschaftschaftbilder prägen die Debatte und wie sind diese im Horizont eines dreischichtigen Kirchenbegriffs zu deuten?

Die Beschreibung der Kirche als Glaubensgemeinschaft verleiht der gottesdienstlichen Gemeinschaft als Elementarstruktur evangelischer Kirche besondere Bedeutung. Im Konzept des allgemeinen Priestertums kommt dies auf der *politischen Ebene* des Kirchenbegriffes zum Tragen. Dieses Konzept verweist auf die jedem Mitarbeitenden grundsätzlich zugebilligte theologische Kompetenz, die zumindest unter dem Aspekt der Teilhabe für die Personalführung eine Rolle spielt. Indem sie in besonderer Weise im Rahmen der kirchlichen Organisation an der Gestaltwerdung des Glaubens mitarbeiten, haben prinzipiell alle (getauften) Mitarbeitenden teil am Amt der Verkündigung.

Für die Jahresgespräche ist dies also sowohl im Blick auf das Spannungsfeld von egalitärer Grundstruktur und hierarchischer Organisation wie auch im Blick auf die Frage der Teilhabe aller (getauften) Mitarbeitenden an der Gestaltwerdung des Glaubens in der kirchlichen Organisation von Bedeutung.

Auch wenn die traditionelle Unterscheidung von geistlicher und weltlicher Leitung vor dem Hintergrund des dreischichtigen Kirchenbegriffes und der veränderten gesellschaftlichen Situation immer mehr an Aussagekraft verliert, ist diese in der Diskussion doch weiter wirksam. So ist für die kirchliche Personalführung damit zu rechnen, dass diese Unterscheidung in der Debatte (zumindest implizit) eine Rolle spielt.

Ihr Gebrauch erwies sich häufig als missverständlich, indem mit den Begriffen geistlich und weltlich zwei Formen oder Sachlogiken im Leitungshandeln unterstellt werden. Dieser Ansatz erwies sich bereits in der Auseinandersetzung zwischen Diem und Meyer als wenig produktiv. Er steht außerdem in der Gefahr den

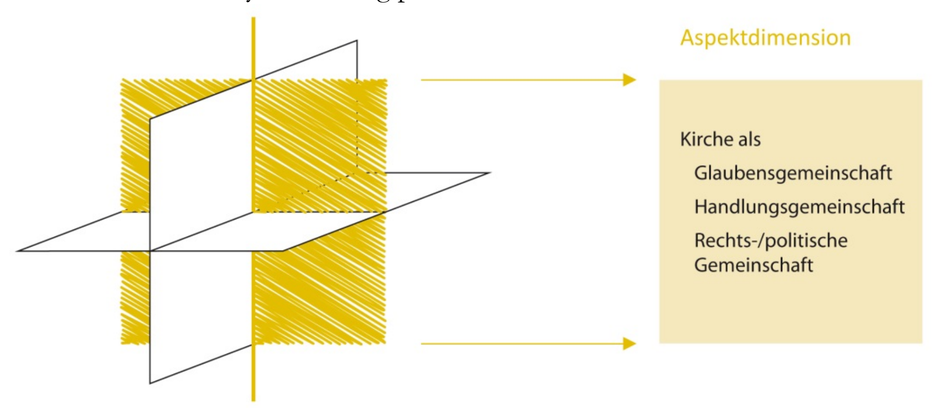


Schaubild 2: Die Aspektdimension kirchlicher Personalführung

geistlichen Aspekt von Leitung mit einer individualisierenden Sicht zu verbinden, die diesen in das Gewissen der Leitungsperson verlegt.

Da Jahresgespräche unter anderem mit dem Ziel eingeführt werden, die organisatorische Seite der Kirche stärker zu strukturieren, ergibt sich aus den beschriebenen Missverständnissen die Frage, wie die Vermittlungsaufgabe zwischen der Kirche als Geistgemeinschaft und der Kirche als politischer bzw. Rechtsgemeinschaft konkret gelöst wird. Neben der Vermeidung einer individualisierten Reflexion bleibt die Herausforderung, das Vermittlungsgeschehen im wechselseitigen Diskurs auf die Kirche in ihrer organisatorischen Struktur hin zu entfalten.

4.2 Sozialdimension: Das Spannungsfeld einer angemessenen Beschreibung der Kirche in soziologischer Perspektive

Wie Laube zeigt und Reuter im ethischen Aspekt des Kirchenbegriffes andeutet, steht Kirche nicht nur vor dem Hintergrund ihrer dogmatischen Tradition, sondern auch vor dem Hintergrund der sie bestimmenden gesellschaftlichen Situation vor der Frage der Selbstdeutung.

Dass diese Wirklichkeit sehr unterschiedlich beschrieben werden kann, zeigt ein Blick auf verschiedene soziologische Modelle und deren Rezeption in der (praktischen) Theologie. Mit der Kirchen- und Religionssoziologie wurden in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts die Voraussetzungen dafür geschaffen, methodisch reflektiert den gesellschaftlichen Kontext von Kirche zum Gegenstand der Überlegungen kirchenleitenden Handelns zu machen. Die Frage, die sich daraus ergibt ist, wie Kirche ihre eigene Rolle in der Gesellschaft beschreibt, mit welchen Bezugssystemen sie sich selbst und ihre Rolle interpretiert und welche Konsequenzen sie daraus für das kirchenleitende Handeln im Blick auf die Steuerung ihrer Organisation zieht.

In der gegenwärtigen Kirchenreformdiskussion zeichnet sich ab, dass es vor allem vier Leitbegriffe sind, welche die Debatten bestimmen. Das führt bei Hermelink zu der Annahme, dass diese für die Selbstdeutung der Kirche gegenwärtig eine besondere Plausibilität besitzen und insofern kirchentheoretisch bedeutsam sind. Dass die Begriffe unterschiedlichen sozialtheoretischen Referenzsystemen entstammen, ist dabei zunächst zweitrangig. Entscheidend ist, dass sie den Diskurs mit der Gesellschaft (und über Kirche in der Gesellschaft) befördern und Kirche gegenüber soziologischen und semiotischen (im Blick auf Personalführung auch: betriebswirtschaftlichen) Deutungen anschlussfähig machen.

Der *Organisationsbegriff* bildet in seiner ökonomisch geprägten Lesart die Basis managementtheoretischer Konzepte der Personalführung und somit auch derjenigen Personalführungstechnologien, die sich mit dem Konzept der Jahresgespräche verbinden. Grundlegend ist hier die Annahme, dass Organisationen durch Zielsetzung und rationale Entscheidung gesteuert werden.

Luhmann (und Nassehi) stellen mit ihrem systemischen Organisationsbegriff genau dies in Frage und weisen daraufhin, dass Organisationen systemisch ver-

standen durch spezifische und erkennbar prägnante Kommunikationsmuster bestimmt sind, sowie durch ihr spezifisches Medium, die Entscheidung.

Hermelink führt im Anschluss an Nassehi den systemisch-dialektischen Organisationsbegriff in die praktisch-theologische Diskussion ein. Er begreift Organisationen als Zusammenspiel von formalen und informellen Strukturen. Aus dieser Perspektive lässt sich die Sicht der Kirche als Institution, Interaktion und auch als Inszenierung als komplementär zur Sicht der Kirche als Organisation verstehen. Damit werden unterschiedliche Sichtweisen auf die Kirche als Aspekte der Komplexität kirchlicher Praxis verstanden, die durch verschiedene sozialtheoretische Ansätze bedingt sind. Mit der Annahme eines komplementären Verhältnisses dieser Aspekte wird vermieden, die unterschiedlichen Perspektiven als Polaritäten gegeneinander auszuspielen oder komplexitätsreduzierende Synthesen zu bilden.

In diesem Horizont der Komplexität kirchlicher Praxis wird es möglich, das Leitungsinstrument Jahresgespräch und spezifisch seine Rezeption in der kirchlichen Organisation differenziert wahrzunehmen. Dabei ist die komplementäre Vielfalt der Sozialformen als gleichermaßen unverzichtbar und irreduzibel anzusehen.

Es ist anzunehmen, dass formale und informelle Aspekte kirchlicher Kommunikation durch die Jahresgespräche im Blick auf die Organisation in ein spezifisches Verhältnis gesetzt werden. Selbst wenn die Gespräche nach außen signalisieren, dass mit ihnen die Systemlogik des ökonomischen Organisationsbegriffes Einzug in die kirchliche Organisation hält, bleibt die Frage, ob sie im Rahmen kirchlicher Kommunikation, die sich auf ganz unterschiedliche Sozialformen und Modelle bezieht, nicht zugleich einer spezifisch kirchlichen Anwendung unterzogen werden und so eine eigene Akzentuierung erfahren.

Im Horizont der als *Institution* verstandenen Kirche wird die dynamische Pluralität von Kirche zum Ausdruck gebracht, die eng verbunden ist mit dem Begriff der Volkskirche. In der kirchlichen Personalführung wird diese freiheitsbetonte Pluralität nicht selten als Problem wahrgenommen und eine stärkere Orientierung kirchlicher und besonders pastoraler Praxis an kirchenleitenden Entscheidungen gefordert.

Die Systemlogik einer als Institution verstandenen Kirche scheint an dieser Stelle der Systemlogik einer als Organisation verstandenen Kirche (besonders im Sinne eines ökonomischen Organisationsbegriffs) entgegenzustehen. Der Institutionsbegriff verweist auch in der Personalführung auf die Begrenztheit aller Organisationsbemühungen und erinnert die ekklesiologisch gegebene Unverfügbarkeit des Konstitutiven von Kirche. Dieser die Kirche kennzeichnenden »Signatur der Freiheit« ist auch die kirchliche Organisation verpflichtet. Daraus ergibt sich die Frage, wie das im Kontext der Jahresgespräche zur Geltung gebracht wird und was die Jahresgespräche dazu beitragen, dass diese Signatur prägnant hervortritt. Was leisten Jahresgespräche im Blick auf die fortlaufende Vergegenwärtigung der institutionellen Verfasstheit evangelischer Kirchenpraxis?

Interaktion als »Kommunikation unter Anwesenden« ist die charakteristische Sozialform kirchlicher Kommunikation. Die von Luther eingeführte genossenschaftliche Gemeinschaftsvorstellung verleiht der evangelischen Kirche auch in dieser Perspektive einen autoritätskritischen Zug.

Die wechselseitige Interaktion ist damit nahezu normativ nicht nur auf wechselseitige Akzeptanz, sondern – insbesondere in der ekklesiologischen Perspektive der Kirche als communio, als Gemeinschaft der Glaubenden, – auf prinzipielle Gleichrangigkeit der Beteiligten (Partnerschaftlichkeit) angelegt. Im Blick auf die kirchliche Personalführung besteht damit neben der Organisationshierarchie auf ekklesiologischer Ebene der Anspruch eines Umgangs auf Augenhöhe miteinander. Es ergibt sich die Frage, wie dieses Spannungsverhältnis in der Interaktion der Jahresgespräche gestaltet wird.

Jahresgespräche nehmen den normativen Charakter der Interaktion für die kirchliche Kommunikation auf und übersetzen ihn in den Bereich der Personalführung. Damit organisieren sie die Pflege der Interaktion als Kommunikation unter Anwesenden.

Schließlich stellen Jahresgespräche eine spezifische *Inszenierung* von Kirche dar, die in der Personalführung (wie auch in der Verkündigung) in ihren spezifischen Mustern gesellschaftlich anschlussfähig sein muss. Das bedeutet: genauso wie die Predigt sich auf veränderte Formen der Kommunikation in der Gesellschaft einstellt, wird das auch die kirchliche Personalführung tun müssen. Gleichzeitig müssen die Handelnden die Grundstrukturen evangelischer Ekklesiologie erkennbar werden lassen. Sie inszenieren diese gleichsam.

Für Jahresgespräche gilt dies besonders im Blick auf die Pluralität und die im Diskurs erstrebte Einheit der Gesamtkirche. Jahresgespräche und kirchliche Personalführung erfüllen hier eine doppelte Funktion, indem sie einerseits auf den Aspekt der Einheit hinweisen, indem sie den Bezug der Einzelgemeinde zur Gesamtkirche in regelmäßigen Abständen in Erinnerung rufen. Andererseits tragen sie durch die Individualität der Vereinbarungen dem Einzelfall Rechnung.

Auch das Konzept einer am wechselseitigen Gespräch orientierten Konziliari-

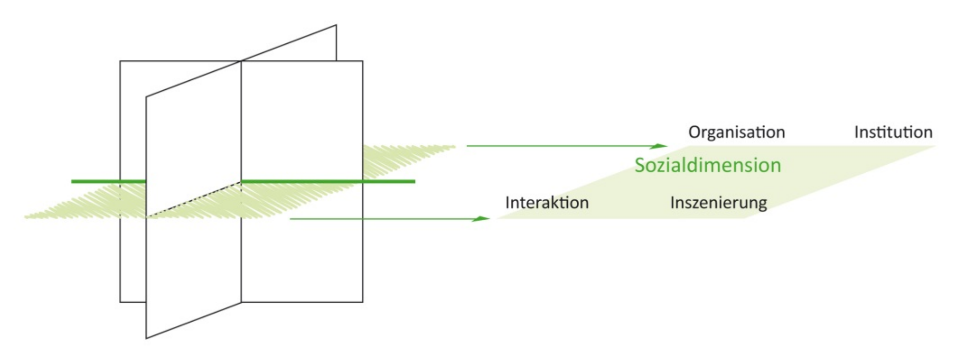


Schaubild 3: Die Sozialdimension kirchlicher Personalführung

tät kann in den Jahresgesprächen ansatzweise seinen Ausdruck finden, so wie es in Arbeitsformen etwa der Pfarrkonferenz (hier allerdings kollektiv) angelegt ist.

4.3 Akteurdimension: Das Spannungsfeld der (teils) konkurrierenden Akteure kirchlicher Personalführung und der charakteristisch reformatorischen Vermittlungsmodelle

Das Leitmotiv, dass die Kirche nicht durch Macht, sondern durch das Wort geleitet wird, stellt sich in der Akteurdimension als Problem praktischer Kirchenleitung dar. Welches sind die Akteure, die handeln, und vor allem, wie handeln diese miteinander aus, nach welchem Bild und in welcher Weise die Kirche geleitet werden soll?

Der eingangs dargestellte dreischichtige Kirchenbegriff lässt sich nicht nur im Hinblick auf das zentrale Vermittlungsproblem innerhalb der Ekklesiologie lesen, sondern ist zugleich ein Hinweis auf die von mir entfalteten drei Konfliktdimensionen kirchlicher Personalführung. Wenn Reuter die Kirche auf der dritten Ebene nicht nur als Rechtsgemeinschaft, sondern auch als politische Gemeinschaft bezeichnet, dann kommt darin zum Ausdruck, dass sowohl in der Rechtskonstitution der kirchleitenden Akteure, wie auch in ihrem praktischen Handeln stets die Frage nach der Selbstdeutung der Kirche mitschwingt und je unterschiedliche Verständnisse zum Tragen kommen können, die durch die anderen beiden Konfliktdimensionen beeinflusst oder vorgeprägt sind.

So geht es in der Akteurdimension um die Frage, welche Aspekte von kirchlicher Personalführung in der konkreten Gestalt der jeweiligen Ämter und Gremien ausgeformt werden und wie sich das politische Zusammenspiel der einzelnen sowohl idealtypisch als auch konkret-praktisch vollzieht.

Dabei sind hier zunächst die idealtypischen Modelle darzustellen, wie sie beispielsweise im Kirchenrecht codifiziert sind, um dann später in der Analyse sowohl der synodalen Debatten als auch im Evaluationsmaterial herauszuarbeiten, wie diese verschiedenen Modelle und Aspekte aufgenommen werden.

Typisch für die evangelische Tradition ist, dass synodal-presbyteriale, episkopale und konsistoriale Elemente der Kirchenleitung zusammenspielen. Hinzu kommt die Forderung nach »konziliaren Elementen«, die im Sinne Breitenbachs als Ausdruck allgemeinen Priestertums und im Sinne einer Basisbeteiligung an Kirchenleitungsprozessen verstanden werden.

Das synodal-presbyteriale Element zeigt im Blick auf die kirchliche Personalführung spezifische Schwerpunkte: Aufgrund ihrer Zusammensetzung und Tagungsrhythmen ist die Landessynode auf die Klärung wesentlicher Grundfragen sowie die Klärung wesentlicher Grundfragen der kirchlichen Personalführung beschränkt. Als Gremium, in dem eine breite Zahl kirchlicher Strömungen vertreten ist, ist hier eine grundsätzliche Auseinandersetzung über Bedeutung und Begründung neuer Personalführungsmodelle und -instrumente zu erwarten, ebenso wie ein Diskurs über deren kritische Reflexion.

Auf Ebene der Kirchenkreistage und Kirchenvorstände spielt die praktische Umsetzung kirchlicher Personalführung eine weitaus stärkere Rolle. Von hier sind in der späteren Analyse Erkenntnisse über die praktische Leitungskultur und deren Begründungsmuster zu erwarten sowie zur Veränderung des Instrumentes in der Praxis im Rahmen der Implementierung.

Deutlich wird, dass mit Ausnahme des Kirchenvorstandes synodale Gremien nur im Rahmen ihrer Richtlinienkompetenz und ihrer Kontrollkompetenzen Einfluss nehmen können auf die kirchliche Personalführungspraxis.

Die episkopalen Elemente der kirchlichen Leitungsstrukturen zeigen ebenfalls eine spezifische Ausprägung in Abhängigkeit von der Leitungsebene: Das Superintendentenamt umfasst Merkmale einer sowohl geistlichen wie auch hierarchisch-organisatorischen Leitungsstellung in der Personalführung. Mit seinen verschiedenen Aspekten umgreift es einheitsstiftende, repräsentative, geistliche und disziplinarische Aufgaben.

Auf Sprengel- und Landeskirchenebene sind hingegen die mit der Formel »sine vi sed verbo« zu beschreibenden Kompetenzen stärker ausgeprägt. Ordinations- und Visitationsrechte stehen im Mittelpunkt, ebenso wie repräsentative und vermittelnde Funktionen. Der Bereich der Personalführung ist hier stärker dem konsistorialen Element der Kirchenleitung zugeordnet.

Das konsistoriale Element evangelischer Kirchenleitung – in Hannover repräsentiert durch das Landeskirchenamt – spielt im Blick auf den Vollzug kirchlicher Leitung und insbesondere kirchlicher Personalführung eine zentrale Rolle. Dies spiegelt sich auch in der praktischen Regelung der Jahresgespräche wieder, die per Rechtsverordnung durch das Landeskirchenamt in Kraft gesetzt wurden und insofern in der praktischen Ausgestaltung letztlich von der Synode an das leitende Kirchenverwaltungsorgan verwiesen wurden.

Die Rolle der Kirchen(kreis)ämter scheint im Wandel begriffen von einer rein administrativen Funktion hin zu einer aktiveren Rolle im Bereich der Personalführung wie er sich konkret in der Schaffung von Einrichtungsverbünden auf Kirchenkreisebene dokumentiert.

Durch ihre Kontinuität und dauernde Präsenz sind die Verwaltungen einerseits unverzichtbar für die Verlässlichkeit kirchlicher Organisation. Andererseits gestalten sie dadurch in nicht unerheblichem Maße und geraten mitunter in Konkurrenz bzw. Konflikt zu den synodalen Gremien. Für die Personalführung gilt es zu prüfen, inwiefern diese Konfliktstruktur hier sichtbar wird.

Für das politische Zusammenspiel der Leitungspersonen und Gremien sind in evangelischer Tradition zwei Grundprinzipien bestimmend: Das Prinzip der Konziliarität, wie Rössler es in seinem Konzept der »Moderation der Diskurse« entfaltet hat, und das Prinzip der Partizipation.

Rösslers Forderung, die »Moderation der Diskurse« selbst als Grundaufgabe evangelischer Kirchenleitung zu verstehen, erweist sich in hohem Maße anschluss-

fähig, an die in der Dialogdimension dargestellten sozialtheoretischen Modelle, die Kirche in verschiedener Hinsicht als kommunikatives System darstellen. Aber gerade auch im Blick auf die Jahresgespräche als organisierte Form der Kommunikation erscheint Rösslers Ansatz für das Verständnis kirchlicher Personalführung als kirchenleitende Aufgabe weiterführend.

Als Ziel der »Moderation der Diskurse« benennt Rössler die Herstellung und den Erhalt von »Loyalität«. Gerade im Blick auf die Frage der Personalführung zeigt dieser Loyalitätsbegriff Rösslers ein erhebliches Potential. Rössler macht die spezifischen Bedingungen von Loyalität in der protestantischen Kirche deutlich, die immer rückgebunden ist an einen im Diskurs gewonnenen Konsens. Er markiert darüber hinaus Loyalität als Grundbedingung für Leitung und damit auch für Personalführung und beschreibt sie gerade nicht als einseitige Forderung, sondern als wechselseitiges Geschehen.

Damit wird ein spezifisch evangelischer Loyalitätsbegriff geprägt, insofern er sich nicht auf einzelne Personen oder Organisationsformen bezieht, sondern den evangeliumsorientierten Diskurs und dessen konziliar gewonnene Ergebnisse zum Gegenstand hat, also ausdrücklich der Vorstellung von der Kirchenleitung durch das Wort folgt. Dabei haben die Leitungsakteure nicht die Aufgabe normativer Festlegung, sondern tragen die Verantwortung für die Fortsetzung der Diskursgemeinschaft. Mit dem Loyalitätsbegriff führt Rössler also nicht zuletzt ein inhaltliches Kriterium für kirchliche Personalführung ein. Jahresgespräche sind in dieser Perspektive ein denkbarer Ort des von Rössler geforderten Diskurses.
Der von Rössler favorisierte »diskurstheroretische Typus« der Loyalitätspflege rekurriert auf einen dreischichtigen Kirchenbegriff. Er verfährt damit strukturanalog zum dreischichtigen Modell Reuters. Während Reuter die Vermittlungsaufgabe zunächst im Blick auf die ekklesiologische Grundaufgabe entfaltet, nutzt Rössler einen dreischichtigen Kirchenbegriff, um im Blick auf die Aufgabe der Kirchenlei-

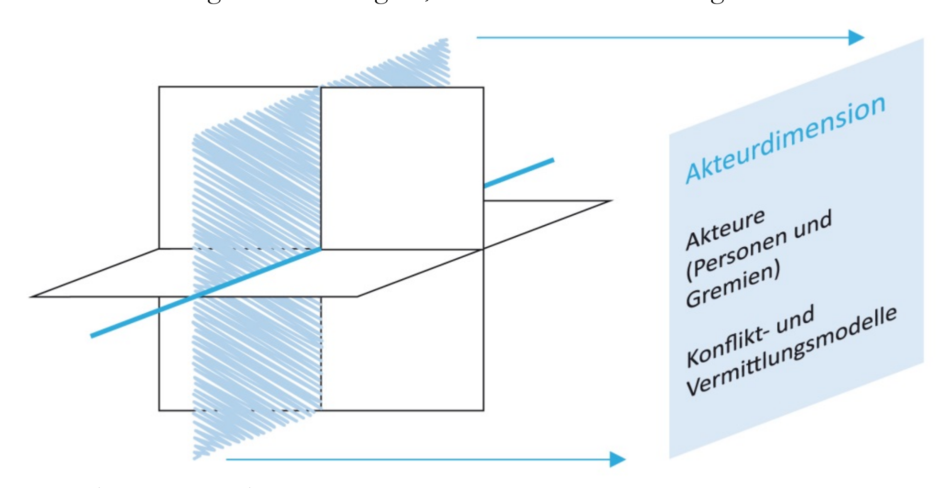


Schaubild 4: Die Akteurdimension kirchlicher Personalführung

tung die notwendigen Entscheidungsverfahren zu klären. Der Diskurs über die Vermittlung des Kirchenbegriffs auf den drei Ebenen wird damit zur offenen und zu klärenden Frage und zum Thema der Kirchenleitung. Für diesen Diskurs gilt, dass er sich sine vi humana, sed verbo ereignet.

»Die beiden Grundaufgaben der evangelischen Kirchenleitung: Moderation der pluralistischen Gruppen und theologische Urteilsbildung kommen in der Aufgabe, die mit der Kultur der Loyalität gestellt ist, zusammen.«[326] Und, so ließe sich fortsetzen, werden idealiter in der kirchlichen Personalführung an zentraler Stelle realisiert. Wie diese Realisierung gedacht und konzipiert wird, wie sie sich aus der Evaluation des Pilotprojektes rekonstruieren lässt, wird nun vor dem Hintergrund meines dreidimensionalen Modells zu entwickeln sein.

[326] Rössler 2005, 172.

D Praktisch-theologische Analyse: Jahresgespräche in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers

Vor dem Hintergrund des entfalteten dreidimensionalen Modells kirchlicher Personalführung geht es im folgenden analytischen Kapitel dieser Arbeit darum, dieses Modell auf seine empirische Anwendbarkeit hin zu überprüfen und auf diesem Wege sowohl den synodalen Diskurs über die Jahresgespräche wie auch die Voten der Kirchenleitungen vor Ort, wie sie in den Daten der Evaluationsstudie vorliegen, zu erschließen.

Beiden Abschnitten ist jeweils eine kurze Einleitung vorangestellt, die für die synodale Diskussion den chronologischen Rahmen skizziert und für die Evaluationsstudie Methodik und Anlage der Befragung beschreibt.

1 Jahresgespräche aus der Perspektive der landeskirchlichen Kirchenleitung

Grundlage der nachfolgenden Inhaltsanalyse sind die Wortprotokolle der Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers in den Jahren 1996 bis 2004. Für den gesamten Untersuchungszeitraum liegen Wortprotokolle der Synodensitzungen vor, so dass entsprechende Textanalysen möglich sind. Bis

2001 sind diese Protokolle in Buchform veröffentlicht und wurden dazu zuvor einem umfänglichen Redaktionsprozess unterzogen, bei dem die jeweiligen Redner ihre Beiträge selbst redigierten. Ab 2002 liegen die Wortprotokolle in unredigierter Fassung als unveröffentlichte Manuskripte vor.[327]

Da die einzelnen Redebeiträge in der Analyse nach inhaltlichen Gesichtspunkten geordnet und analysiert werden, skizziere ich einleitend kurz die Chronologie der Beratungen. Auf diese Weise wird es möglich, die Wortbeiträge und Aktenstücke, die jeweils in den Fußnoten benannt werden, zeitlich einzuordnen.

Wie bereits in der Einleitung angeführt, lässt sich die synodale Diskussion um Jahresgespräche und kirchliche Personalführung eingrenzen auf die Jahre 1996 bis 2004.[328] Sie kann in fünf Phasen gegliedert werden.

In einer *ersten Phase* wird die Frage nach dem Umgang mit dem sogenannten »Stellenmangel« bei Theologen zum Auslöser der Debatte.

> *»Die Diskussion über die Personalentwicklung bei den Theologinnen und Theologen hat seit Beginn der achtziger Jahre unter dem Aspekt gestanden, dass die Zahl derer, die sich durch Wahl des Theologiestudiums auf einen beruflichen Weg als Pfarrer und Pfarrerinnen vorbereiten, erkennbar größer war als die Ausbildungs- und Anstellungsmöglichkeiten, die sich in der Landeskirche bieten würden.«*[329]

Die Synode sieht sich in der Verantwortung auf das ungleiche Verhältnis von Personalangebot und Personalbedarf steuernd zu reagieren. Dabei wird der Begriff Personalentwicklung im synodalen Kontext zunächst in einem für das Personalwesen unüblichen Sinne verwandt. Die einschlägigen Aktenstücke bezeichnen mit Personalentwicklung die zahlenmäßige Entwicklung von Stellenbewerbern und zu vergebenden Stellen.

Die 22. Landessynode verleiht der Diskussion über dieses Problem insofern eine neue Qualität, als sie stärker als ihre Vorgängerinnen versucht, die verschiedenen Aspekte der Diskussion zu systematisieren und verbunden mit der Diskussion ekklesiologischer Grundfragen in konkrete Handlungskonzepte zu überführen.

Das Thema Stellenmangel liefert den Startschuss um das Thema Personalentwicklung als umfassende Planungs- und Gestaltungsaufgabe der Kirchenleitung zu begreifen.

> *»Diese Debatte hat gezeigt, dass wir weiterblicken müssen als nur auf die Personalentwicklung beim theologischen Nachwuchs, (…) auf alle kirchlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (und das sind 22500) und nicht nur die 2200 Pastorinnen und Pastoren*

[327] Die Manuskripte sind verfügbar über das Büro der Landessynode, Rote Reihe 6, 30169 Hannover.

[328] Vgl. Kapitel A.4.

[329] Aktenstück Nr. 16 (1996), 1.

allein. Für die sind wir als Landessynode und als Landeskirchenamt und kirchenleitende Organe gemeinsam verantwortlich.«[330]

Nach und nach gewinnt auf diese Weise die allgemeinere Definition des Begriffs Personalentwicklung in den Diskussionen der Synode an Bedeutung und die Aufgabe kirchlicher Personalführung wird in ihrer ganzen Bandbreite wahrgenommen.

Um den dabei als notwendig erkannten ekklesiologischen Diskussionen Raum zu schaffen und weiterreichende Reformprozesse in der Landeskirche einzuleiten, beschließt die 22. Landessynode während ihrer II. Tagung im Zusammenhang mit der Aussprache über den Bericht des Landeskirchenamtes am 19. Juni 1996, dass in Absprache mit den Synodengruppen das Präsidium der Synode »Gelegenheit zu einer Debatte von Verfassungsfragen« geben sollte.[331] Damit beginnt eine *zweite Phase* der Debatte.

Infolge dieses Beschlusses findet am 14./15. März 1997 eine Klausurtagung der beiden Synodalgruppen unter Beteiligung des Landesbischofs, des Bischofsrates, des Landeskirchenamtes und des Kirchensenates statt.

Des Weiteren beschließt die Synode, dass eine Schwerpunkttagung der Landessynode »zu Fragen der Modernisierung der kirchlichen Strukturen und Arbeitsweisen insbesondere in den Kirchengemeinden« stattfinden soll.[332] Daraufhin trifft sich am 7.11.1996 ein Arbeitskreis mit Vertretern des Kirchensenates, des Bischofsrates und des Landeskirchenamtes sowie mit Vertretern der beiden Synodalgruppen. Im gegenseitigen Einvernehmen wird das Vorhaben einer Schwerpunkttagung zunächst auf einen späteren Zeitpunkt verschoben. »In der Zwischenzeit sollen einzelne Beratungsgegenstände in den Ausschüssen der Landessynode vorbereitet werden.«[333]

Am 13. Februar 1997 schließlich berät ein Runder Tisch grundsätzliche Fragen über die zukünftige Gestaltung kirchlicher Strukturen und Arbeitsformen.[334]

Die Ergebnisse aller drei Beratungen[335] werden durch den Landessynodalausschuss zusammengefasst und im Aktenstück Nr. 3 E (»Bericht des Landessyno-

---

[330] 22. Landessynode 1996a, 18.

[331] Eine derartige Möglichkeit der Verfassungsdebatte wird in Art. 99 KVerf eröffnet (Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers 01.07.1971). Wortlaut des Synodenbeschlusses: »Das Präsidium der Landessynode wird gebeten, Gelegenheit zu einer Debatte von Verfassungsfragen zu geben. Die Gruppenvorstände werden gebeten, diese Debatte vorzubereiten.« (22. Landessynode 1996b, XVIII).

[332] Vgl. 22. Landessynode 1996b, XVIf..

[333] Aktenstück Nr. 3 E (1997), 2.

[334] Aktenstück Nr. 3 E (1997), 2. An den Beratungen nehmen teil: »Vertreter des Bischofsrates, des Landeskirchenamtes, des Finanzausschusses und des Ausschusses für Schwerpunkte und Planung kirchlicher Arbeit der Landessynode sowie der Landessynodalausschuss.«

dalausschusses betr. Überprüfung kirchlicher Strukturen und Arbeitsformen in der Landeskirche«[336]) der Synode im Mai 1997 vorgelegt. Kennzeichnend für Aktenstück Nr. 3 E ist der Versuch, Kirchenleitung und kirchenleitendendes Handeln von seinen Zielen her zu beschreiben und umzusetzen. Leitung wird in ihren verschiedenen Facetten beschrieben als ein Prozess von Zielklärungen und Zielbestimmungen in Kombination mit wechselseitigen Vereinbarungen verschiedener Organisationsebenen.[337]

Die Synode beschließt am Ende der Diskussion beides: Sowohl die Einforderung von Zielplanungen in Gemeinden und Kirchenkreisen als auch die Konzeption von Personalentwicklungsgesprächen. Das Landeskirchenamt wird beauftragt, einen Vorschlag zu erarbeiten, »ob und wie regelmäßige Personalentwicklungsgespräche mit allen Pastoren und Pastorinnen und den übrigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen geführt werden können, um angemessene Beurteilungen und Orientierungen geben zu können.«[338]

Ein großer Teil der Debatten ist zu diesem Zeitpunkt der Personalsituation der Pfarrerinnen und Pfarrer gewidmet. Im Mai 1997 legt der Bischofsrat eine Stellungsnahme zum Pfarrerbild vor (Aktenstück Nr. 45).[339]

Zudem legt der Arbeits- und Dienstrechtsausschuss seinen Bericht zur »Personalentwicklung bei Theologinnen und Theologen« (Aktenstück 16 D) vor. Ein weiteres Mal liegt der Fokus auf Fragen der Personalführung und den disziplinarrechtlichen Durchsetzungsmöglichkeiten.

Der Arbeits- und Dienstrechtsausschuss verstärkt noch einmal die Vorgehensweise der Synode, zunächst eine Verständigung über ekklesiologische Grundfragen zu erzielen, um erst dann über konkrete Fragen des Leitungshandelns zu entscheiden.

---

[335] An allen Beratungen waren jeweils die vier nach der hannoverschen Kirchenverfassung kirchenleitenden Gremien beteiligt: Landessynode, Landesbischof bzw. Bischofsrat, Landeskirchenamt und Kirchensenat.

[336] Aktenstück Nr. 3 E (1997).

[337] »Die Kirchengemeinden und Kirchenkreise sollen verstärkt zu zielorientierten Planungen und Vorgehensweisen angeregt werden. (…)
Die Landessynode bittet die Kirchengemeinden, konkrete Zielvorstellungen für die Gemeindearbeit in einem mittelfristigen Zeitraum (etwa für die Jahre 1998 bis 2002) zu entwickeln und Umsetzungsprozesse zu vereinbaren. Dieser Konzeptionsentwicklung soll eine sorgfältige Schwachstellenanalyse hinsichtlich der bisherigen Gemeindearbeit vorausgehen. (…)
Die Superintendenten und Superintendentinnen werden gebeten (…) eine zusammenfassende Übersicht der Analysen und Zielbestimmungen in ihrem Verantwortungsbereich zu erstellen, in den Ephorenkonferenzen mit den Landessuperintendenten zu beraten und dem Landeskirchenamt zuzuleiten.« (Aktenstück Nr. 3 E (1997), 3).

[338] Aktenstück Nr. 3 E (1997), 6.

[339] Auslöser war hier die Frage nach der Abgrenzung des pfarramtlichen Aufgabenfeldes und der Arbeitsumfänge, die sich durch die Einrichtung von Teildienststellen (zunächst 50%, später auch 25% und 75%) in verschärfter Weise stellte.

»Im Kern geht es darum, wie die Gemeinde von morgen aussehen soll. Erst dann lässt sich endgültig beantworten, welche Professionen (bzw. welche Ausbildungen! [hier geht es um Diakon/innen, CC.]) und welche Personen dafür gebraucht werden. Dazu ist auch die Frage zu beantworten, wie weit die Leitungsaufgaben in einer Kirchengemeinde vom Pfarramt auf den Kirchenvorstand bzw. auf vom Kirchenvorstand gebildete Fachausschüsse übertragen werden sollen.«[340]

Das Aktenstück Nr. 3 E setzt damit eine Diskussion in Gang, die neben dem Landeskirchenamt zahlreiche Synodenausschüsse (nämlich Gemeindeausschuss, Arbeits- und Dienstrechtsausschuss, Strukturausschuss, Finanzausschuss und Ausbildungsausschuss) mit entsprechenden Beratungs- und Prüfaufträgen beschäftigt und sich durch die Einbringung verschiedener Stellungnahmen und Berichte über mehr als zwei Jahre hinzieht. Nimmt man die verschiedenen initiierten Pilotprojekte und deren Auswertungen mit in Blick, so reichten die Auswirkungen dieses Aktenstücks bis weit in die folgende 23. Landessynode hinein. Als vorläufiger zusammenfassender Abschluss kann das sogenannte »Perspektivpapier« (Aktenstück Nr. 98[341]) der 23. Landessynode betrachtet werden.

Während das Landeskirchenamt in einer *dritten Phase* auftragsgemäß an einem Konzept für regelmäßige Personalentwicklungsgespräche mit kirchlichen Mitarbeitenden arbeitet, geht in der Landessynode die Diskussion um ekklesiologische Konzepte für die Zukunft ungebrochen weiter.

So folgt der Einbringung der Stellungnahme des Gemeindeausschusses zu dem vom Bischofrat vorgelegten Papier zum Berufsbild der Pfarrerinnen und Pfarrer (Aktenstück Nr. 45 A) im November 1997 eine breite Debatte, die sich wie das Aktenstück selbst konkret mit der Rolle der Pfarrerinnen und Pfarrer beschäftigt.

Bereits im Verlauf der Tagung im Februar 1996 war der Ausbildungsausschuss beauftragt worden zu überprüfen, inwieweit in der Fortbildung »ein ausreichender Bezug auf bestehende Erwartungen und vorhandene Defizite«[342] besteht. Rund zwei Jahre später legt der Ausschuss im Mai 1998 einen Teilbericht vor, der sich mit der Überprüfung der Fortbildung beschäftigt (Aktenstück Nr. 69).[343]

In der Diskussion werden regelmäßige Personal(entwicklungs)gespräche mehrfach als Instrument der Personalführung und -entwicklung und zur Vereinbarung von Fortbildung(szielen) benannt. So wird deutlich, dass bereits vor dem endgültigen Beschluss des Pilotprojektes Personalentwicklungsgespräche während der Folgetagung im November 1998 in der Synode eine hohe Akzeptanz für dieses Personalführungsinstrument besteht.

---

[340] Aktenstück Nr. 16 D (1997), 4f.
[341] Aktenstück Nr. 98 wurde bei der VIII. Tagung der 23. Landessynode im Jahre 2005 beschlossen (Aktenstück Nr. 98 (2005)).
[342] 22. Landessynode 1996a, XXf.
[343] Aktenstück Nr. 69 (1998), 523 ff.

Nach fast eineinhalbjährigem Klärungsprozess legt das Landeskirchenamt zur Novembersynode 1998 das Aktenstück Nr. 80 »Konzept zur Erprobung von Personalentwicklungsgesprächen«[344] vor.
In der Einbringungsrede werden noch einmal die Ziele des Projekts benannt:

> *Ziel des Unternehmens ist die Optimierung der Arbeit, und zwar durch Erkennen von Gaben und Schwächen. Daneben geht es auch um das Kennenlernen und die Vertrauensbildung, um Beurteilung, um Controlling, um das Feststellen von Fortbildungsbedarf und um die Entscheidung über Karrieren, aber der pädagogische Moment ist nicht so im Vordergrund, wie es auch verstanden worden ist. Die Vielschichtigkeit bedingt, dass man sich die Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen unterschiedlich vorstellen kann.(…)*
> *Immer hatten wir die Frage vor Augen, dass wir keinesfalls eine neue Form der Beschäftigung der Kirche mit sich selbst erfinden dürfen, sondern dass wir darauf achten müssen, dass die Effektivität dieses Unternehmens dem Zeitaufwand wirklich entspricht. Deshalb und wegen der verschiedenen Variationsmöglichkeiten wird auch zunächst eine Erprobung in einigen Kirchenkreisen vorgeschlagen.“*[345]

Hatte die Synode anlässlich von Aktenstück Nr. 69 Sinn und Zweck von Personal(entwicklungs)gesprächen noch ausführlich diskutiert, folgt der Präsentation des Konzeptes zunächst keine weitere inhaltliche Diskussion.

Mit der Synode im November 1998 werden die Personalentwicklungsgespräche als Pilotprojekt endgültig beschlossen. Neben vier Kirchenkreisen werden zusätzlich zwei landeskirchliche Einrichtungen in die Erprobung mit einbezogen. Nach weiteren Vorüberlegungen wird das Projekt im Mai 1999 durch die Mitteilung K7/1999[346] landeskirchenweit ausgeschrieben.

In dieser Ausschreibung werden als wesentliche Merkmale von PE-Gesprächen genannt: Zielvereinbarungen und Ermittlung des sich daraus ergebenden Qualifizierungsbedarfs, sowie Klärung von Missstimmungen und Problemen in der Zusammenarbeit.

In einer *vierten Phase* setzt eine Projektleitung des Landeskirchenamtes das Pilotprojekt entsprechend dem Auftrag der Synode um, während sich die synodale Diskussion um kirchliche Reformen fortsetzt. Dabei ist bemerkenswert, dass Personalentwicklungsgespräche immer wieder als Referenzgröße benannt werden, wenn es um neue und an der Zukunft ausgerichtete Modelle kirchenleitenden Handelns geht.

[344] Aktenstück Nr. 80 (1998).
[345] 22. Landessynode 1998b, 320f.
[346] Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers, Mitteilung K7/1999. Einführung von Personalentwicklungsgesprächen, 1999.

Auch die Diskussion um das Berufsbild der Pfarrerinnen und Pfarrer in Verbindung mit zukünftigen Vorstellungen von Gemeinden wird fortgesetzt.[347]

Der Arbeitsweltausschuss berichtet zur innerkirchlichen Rezeption des Sozialwortes der Kirchen[348] von Personalentwicklungsgesprächen als Beurteilungssystem, das »klare Erwartungen und transparente Beurteilungskriterien«[349] notwendig macht. Der Ausschuss bringt damit ein v. a. in Wirtschaftsbetrieben übliches Verfahren der Personalentwicklungsgespräche in die Diskussion ein. In seiner Analyse der zu verändernden Muster kirchlicher Personalführung kommt der Ausschuss zu ähnlichen Ergebnissen, wie sie bei der Initiierung des Pilotprojektes benannt wurden und untermauert aus seiner Sicht noch einmal die Notwendigkeit des Projektes.

Im November 2001 schließlich weist der Landessynodalausschuss darauf hin, dass in der Umsetzung der Personalentwicklungsgespräche der Genderaspekt zu berücksichtigen sei, so dass dieser wirksam zum tragen kommt.[350]

Nach Abschluss der Erprobung im Rahmen des Pilotprojektes Personalentwicklungsgespräche und der Evaluation durch das Pastoralsoziologische Institut der Evangelischen Fachhochschule Hannover wird in einer *fünften Phase* das Thema Jahresgespräche in zwei weiteren Tagungen der 23. Landessynode abschließend beraten.

Am 20. Juni 2003 wird vom Landeskirchenamt der Abschlussbericht des Pilotprojekts (Aktenstück Nr. 53) vorgelegt. Es folgt eine breite Diskussion in der Synode. Anschließend wird das Aktenstück zur weiteren Beratung an den Arbeits- und Dienstrechtsausschuss der Synode, sowie an den Ausbildungsausschuss und den Geschäftsausschuss übergeben.

Arbeits- und Dienstrechtsausschuss sowie der Rechtsausschuss werden beauftragt, das vorgelegte Konzept hinsichtlich seiner Vereinbarkeit mit der Unabhängigkeit der Ausübung des Pfarramtes zu überprüfen und der Synode zu berichten.

Am 4. Juni 2004 berichtet der Arbeits- und Dienstrechtsausschuss zum Thema Personalentwicklungsgespräche (Aktenstück Nr. 53A[351]). Vor dem Hintergrund der synodalen Diskussion und den ersten Ergebnissen der Evaluationsstudie werden einzelne Modifikationen des Konzeptes vorgenommen. Der Ausschuss empfiehlt der Synode: »die Einführung von Jahresgesprächen zum nächstmöglichen Zeitpunkt«[352].

---

[347] Aktenstück Nr. 45 D (1999).
[348] Aktenstück Nr. 143 (2001).
[349] Aktenstück Nr. 143 (2001), 9.
[350] Aktenstück Nr. 3 P (2001). Im Hintergrund steht dabei möglicherweise die Wahrnehmung der Personalentwicklungsgespräche in der bayerischen Landeskirche, die die Gespräche explizit zu einem Mittel des Gender Mainstreamings macht.
[351] Aktenstück Nr. 53 A (2004).
[352] 23. Landessynode 2004, 5.

Die Synode nimmt das Aktenstück Nr. 53A zustimmend zur Kenntnis. Das Landeskirchenamt wird gebeten einen einheitlichen Qualitätsstandard für die Gespräche zu entwickeln und entsprechende Fortbildungs- und Coachingmaßnahmen anzubieten. Dem Ausbildungs- und (federführend) dem Arbeits- und Dienstrechtsausschuss soll darüber weiter Bericht erstattet werden. Schließlich wird »Das Landeskirchenamt […] gebeten, geeignete Maßnahmen [zu] ergreifen, um die Jahresgespräche auf Kirchenkreisebene möglichst bald, aber auf Kirchengemeindeebene und für alle Berufsgruppen bis zum 1. Januar 2009 in allen Körperschaften und Einrichtungen der Landeskirche einzuführen.«[353]

Das Landeskirchenamt entwickelt daraufhin die Rechtsverordnung Jahresgespräche (RVO-JG), so dass es in deren Folge zur rechtlichen Verbindlichkeit von Jahresgesprächen in der gesamten Landeskirche kommt. Die Evaluation 2011/12 zeigt gleichwohl, dass insbesondere auf kirchengemeindlicher Ebene dieser Prozess bis heute noch nicht zum Abschluss gekommen ist.[354]

1.1 Jahresgespräche im Horizont der Aspektdimension

Der auf Basis des Reuter'schen dreischichtigen Kirchenbegriffes erarbeitete Theorierahmen hat gezeigt, dass in der Aspektdimension drei Ebenen des Kirchenbegriffs unterschieden werden können. Das Zentralproblem dabei ist die Vermittlung der Kirche als Glaubensgemeinschaft und der Kirche als politischer oder Rechtsgemeinschaft, die zugleich das Grundproblem der evangelischen Ekklesiologie darstellt.

Martin Laube hat darauf hingewiesen, dass sich diese Aufgabe stets auf die Kirche in ihrer jeweiligen historischen Gestalt bezieht und darum zu prüfen ist, inwieweit die dogmatischen Traditionsbestände sich als hilfreich erweisen, um diese Gestalt zu reflektieren und auf die Kirche als Glaubensgemeinschaft hin transparent zu machen.

Die synodale Diskussion ist also nun daraufhin zu rekonstruieren, wie die Vermittlungsaufgabe zwischen der Kirche als Geistgemeinschaft und der Kirche als politischer bzw. Rechtsgemeinschaft konkret gelöst wird, und welche dogmatischen Traditionen und Begriffe dafür ins Spiel gebracht werden.

1.1.1 Jahresgespräche im Horizont der Kirche als Glaubensgemeinschaft

In der Debatte um die Jahresgespräche kommt der Aspekt der Kirche als Glaubensgemeinschaft vor allem über zwei dogmatische Traditionsbestände zur Sprache: Die Kirche als creatura verbi und die Kirche, wie sie durch die notae in CA 7 bestimmt wird.

---

[353] 23. Landessynode 2004, 43.
[354] Landeskirche Hannovers, Evaluation 2012, 5f.

1.1.1.1 Kirche durch das Wort

Unstrittig ist, dass die Kirche als creatura verbi nur durch die Pflege der Verkündigung fortbestehen kann. Angesichts der vielfältigen organisatorischen Reformbemühungen sehen einzelne Synodale aber eben dieses in Gefahr. Der Landessuperintendent des Sprengels Calenberg-Hoya weist in diesem Zusammenhang nachdrücklich auf die Bedeutung der Verkündigung hin:

> *»Die Frage wird auch sein, ob wir selbst (Pfarrer, kirchliche Mitarbeiter, Kirchenvorstände) der Verkündigung den Rang geben, den sie theologisch hat, und ob wir ihr das zutrauen, was wir in CA 5 bekennen. Solange wir die Predigt weiterhin als ›institutionalisierte Belanglosigkeit‹ denunzieren, müssen wir uns nicht wundern, wenn Anderes für wichtiger und die Kirche erhaltend angesehen wird.*
> *Die institutionalisierte Verkündigung ist der auf Dauer gestellte Zuspruch des Wortes Gottes in Gesetz und Evangelium, den eine säkularisierte und multireligiöse Welt nötig hat; und sie ist ein Vehikel des heiligen Geistes, das nicht unterschätzt werden soll.«*[355]

Auch wenn die konzeptionelle Ausgestaltung des Predigtamtes (personal oder funktional) diskutiert wird, so ist seine Notwendigkeit doch unbestritten. Denn die Kirche als Gemeinschaft der Heiligen wird durch die Verkündigung des Wortes begründet. Indem Gottes Wort den Menschen auf verschiedenste Weise zur Kenntnis gelangt, durch den Heiligen Geist ihre Herzen erreicht und sie so zur Gemeinschaft berufen werden, ist sie Geschöpf eben dieses Wortes.

Für die Aufgabe kirchlicher Personalführung wird mit diesem Appell die Forderung nach einer Befähigung der Mitarbeitenden verbunden, im Glauben auskunftsfähig zu sein und ihn lebensweltlich relevant zur Sprache bringen zu können.

> *»Dass Gott Mensch wurde, muss sich nachzeichnen lassen durch die Formen, die wir als Kirchengemeinde und für kirchliche Arbeit Verantwortliche die Lebenswirklichkeit dieser Welt so kompetent erfassen, dass unser Versuch, Gottes Wort weiterzusagen und seine Botschaft glaubbar und erlebbar zu halten in dieser Welt, anknüpft an das, womit Menschen sich in ihrer Alltäglichkeit zu beschäftigen haben und wovon sie herausgefordert sind.«*[356]

Mitarbeiter zu befähigen »Gottes Wort weiterzusagen und seine Botschaft glaubbar und erlebbar zu halten in dieser Welt« wird als zentrale Aufgabe wahrgenommen und steht vielfach im Hintergrund, wenn Fragen der Identifikation mit der Kirche und der Außen- und Kontaktwirkung der Mitarbeitenden diskutiert werden.

[355] Aktenstück Nr. 45 B (1998), 8.
[356] 22. Landessynode 1997a, 80.

Nicht selten wird dabei allerdings die Wirkung des Wortes mit der Wirkung derjenigen Person, die das Wort verkündet, eng verbunden.

»Wir möchten aber gern den Berufsstolz der Pfarrerinnen und Pfarrer und der kirchlichen Mitarbeiter erhöht haben. ›Produktstolz‹ erhöht dann auch die berufliche Zufriedenheit und schafft Identifikation mit der Institution und mit ihrem Auftrag, und das wiederum ist öffentlichkeitswirksam und kann manche schon durchgeführte und vielleicht künftig auch geplante ›Sympathie-Kampagne‹ in Kirchenkreisen und -gemeinden ersetzen. Wer mit seinem Amt und dem, was er tut, zufrieden ist und dies mit Überzeugung vertritt, der wirbt auch für die Sache, die er vertritt. Der kirchliche Mitarbeiter muss sich mit der Kirche identifizieren. Das hilft beiden, dem Mitarbeiter und der Kirche. In Ergänzung zu den schon durchgeführten ›Sympathie-Kampagnen‹ müssen wir nach Möglichkeiten für identitätsstiftende Maßnahmen suchen.«[357]

Nicht immer wird klar unterschieden zwischen der Kirche und ihrer Funktion im Blick auf die Verkündigung oder prägnanter mit Martin Laube: von der Kirche als Ort des Heiles und dem Grund ihres Heiles, über den die Kirche naturgemäß nicht verfügt. Gerade vor dem Hintergrund reformatorischer Tradition wäre präziser von Schrift und Bekenntnis zu sprechen, welchen die Verkündigung verpflichtet ist. Dementsprechend wäre auch von einer Identifikation mit Schrift und Bekenntnis zu sprechen und davon unterschieden von der Loyalität des Mitarbeiters gegenüber seinem kirchlichen Arbeitgeber.

An die Stelle einer beziehungsvollen Unterscheidung der Kirche als Glaubensgemeinschaft und als Rechtsgemeinschaft tritt hier aber die Identifizierung beider.

Ein zweiter Aspekt unter dem die Kirche als creatura verbi thematisiert wird, ist die Leitung der Kirche durch das Wort. »Sine vi sed verbo« wird hier zur Zentralformel einer typisch evangelischen Leitungskultur, die dadurch gekennzeichnet ist, dass der Verkündigung im Rahmen des Leitungshandelns Raum gegeben wird.

»Grundlage aller Prozesse von Leiten und Führen in der Kirche ist das gemeinsame Bergen in der spirituellen Gemeinschaft von Gebet und Gottesdienst, des Hörens auf Gottes Wort und der Feier des Abendmahls. […] Es ist notwendig, dass wir dieser Dimension bis in unsere oft streitigen Debatten um Ziele, Strukturen, Personen und Geld Raum geben.«[358]

Auch hier haben die Voten vorwiegend appellativen Charakter. Wie sich später zeigen wird, finden Elemente der Verkündigung und des gemeinsamen Hörens auf Gottes Wort aber keinen Eingang in die Konzepte der Jahresgespräche.

So besteht zwar kein Dissens darüber, dass es sich beim Verständnis der Kirche als creatura verbi um einen zentralen Begriff kirchlicher Selbstdeutung han-

[357] 22. Landessynode 1997b, 219–220.
[358] Schindehütte 2004, 63.

delt. Wo dies zur Geltung kommt und wie diese Bestimmung der Kirche als Glaubensgemeinschaft vermittelt wird mit ihrer Sozial- und Rechtsgestalt, bleibt allerdings unklar.

1.1.1.2 CA 7 als gemeinsamer Bezugspunkt in unterschiedlicher Interpretation

Ähnlich verhält es sich bei CA 7 als ekklesiologischer Grundformel. So wie die Ortsgemeinde als vielgestaltige Sozialform von Kirche für die Diskussion eine zentrale Bedeutung hat, stellt sich das Augsburgische Bekenntnis in seinen Artikeln 5, 14 und besonders 7 als wesentlicher Bezugspunkt der theologischen Tradition dar.

Theologiegeschichtlich betrachtet zielt Artikel 7 des Bekenntnisses im Ursprung auf die Begründung des Kircheseins der reformatorischen Kirche gegenüber der römischen Kirche ab. Zu begründen war seinerzeit, warum und auf welche Weise die reformatorische Bewegung nach ihrer Loslösung von Rom sich gleichermaßen als wahre Kirche erweisen kann. Aus Sicht der Reformatoren genügte dafür (satis est) die sachgerechte Ausübung ihrer Kernfunktion, die Verkündigung des Evangeliums in Wort und Sakrament. Auf diese Weise wurde der Kirchenbegriff in der Reformation funktional gefasst und die Voraussetzung, dass eine Gemeinschaft sich als wahre Kirche erweisen kann, reduziert auf die sachgemäße Weitergabe des Evangeliums.

Diese Reduzierung auf die Funktion hat zugleich eine große Offenheit hinsichtlich der (organisatorischen) Gestalt der evangelischen Kirche zur Folge und lässt damit auch die Gestaltung kirchlicher Personalführung weitgehend offen. Dieser Aspekt wird immer wieder angeführt, wenn es darum geht, zur Reformfreudigkeit zu ermutigen und Reformprozesse in der evangelischen Kirche zu begründen oder zu legitimieren. Ähnlich verhält es sich im Kontext der Einführung von Jahresgesprächen, die vielfach als Ausdruck einer zeitgemäßen kirchlichen Organisationsgestalt gewertet werden. So dient der Kirchenbegriff aus CA 7 heute weniger der Legitimation gegenüber dem Kirchenbegriff der römischen Kirche, sondern vielmehr innerprotestantisch als Argument für die Freiheit zu kirchlichen Strukturreformen.

Weil der Kern evangelischer Ekklesiologie unter verschiedenen Formen erhalten bleibt, wird – so die Argumentation – auch durch die Jahresgespräche das Bekenntnis nicht berührt.

> *Kurzum, ich hoffe ihnen dargestellt zu haben, das nicht eine grundstürzende Veränderung unserer Kirche ansteht, in der die grundlegenden, dem Bekenntnis verpflichteten Strukturen unserer Kirche berührt sind. Wenn doch, dann müssen wir darüber reden und streiten. Für mich geht es um die nüchterne Debatte darüber, wie wir unter den Bedingungen unserer Zeit und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln in der Freiheit, die uns Bibel und lutherisches Bekenntnis geben, unsere kirchliche Arbeit organisieren,*

> *damit das Evangelium gehört werden kann und Menschen unserer Zeit zum Glauben finden können.«*[359]

Auf diese Weise wird rhetorisch eine Beweislastumkehr vorgenommen. Denn sofern die Gestalt der Kirche in vielfältiger Weise frei gestaltbar ist, müssen Kritiker der Jahresgespräche zunächst begründen, inwiefern Jahresgespräche die Kirche in ihrer Funktionsfähigkeit hinsichtlich ihrer Kernfunktion einschränken.[360]

Vordergründig wird damit das Traditions-Argument ausgehebelt, nach dem das als richtig gilt, was als kirchliche Tradition nachgewiesen werden kann. Umgekehrt wird aber eines der stärksten Identitätsmerkmale reformatorischer Kirche als Argument für Veränderung ins Feld geführt.

Dass dieses Argument vor allem eine rhetorische Funktion zur Abwehr von Kritik hat, zeigt sich in dem Bemühen, die Jahresgespräche dennoch in bestimmte Traditionslinien (evangelischer) Kirchenleitung einzuordnen:

> *»Ich sehe in dem, was wir diskutieren, keine grundstürzenden Veränderungen in der Struktur kirchenleitenden Handelns. Die Visitation, die glücklicherweise in unserer Landeskirche sehr ernst genommen wird, gehörte von den ersten Jahren der Reformation an zu den Instrumenten kirchenleitenden Handelns. Sie war und ist ja auch zunächst nichts weiter als ein Verfahren verbindlicher Kommunikation, aus der nicht selten weitreichende Konsequenzen für einen Pastor oder eine Gemeinde gezogen worden sind. […] Nun steht aus den Erfordernissen der Zeit eine Neujustierung von Strukturen, Verfahren und Instrumenten kirchenleitenden Handelns auf dem Programm. Dazu gehören differenzierte Instrumente einer vorausschauenden und planenden Personalentwicklung, und darin auch das zur Einführung anstehende Jahresgespräch. […] Über diese Fragen wird hier in guter evangelischer Tradition offen und intensiv debattiert.«*[361]

Jahresgespräche werden hier gerade als Weiterentwicklung und Fortsetzung kirchlicher Leitungstraditionen dargestellt und stellen insofern lediglich eine »Neujustierung«, keine grundlegende Veränderung dar.

Es wird deutlich: CA 7 dient vor allem der Legitimierung von Reformprozessen und der Abwehr diesbezüglicher Kritik. Die inhaltliche Struktur, Kirche von der gottesdienstlichen Gemeinschaft her zu beschreiben, spielt zunächst keine Rolle. Ebensowenig werden inhaltliche Beiträge zu Fragen kirchlicher Personalführung geleistet.

Daneben ist eine zweite Argumentationsfigur in Aufnahme von CA 7 zu beobachten. Hier wird die funktionale Zuspitzung des evangelischen Kirchenbegriffs

---

[359] Schindehütte 2004, 67–68.

[360] Eine weitere Zuspitzung erfährt dieses Muster, wenn wenige Jahre später im EKD-Impulspapier »Kirche der Freiheit« nur noch diejenigen kirchlichen Programme als förderungswürdig anerkannt werden, die sich nicht aus der Tradition, sondern aus den zukünftigen Erfordernissen heraus begründen (Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland 2006, 42).

[361] Schindehütte 2004, 67–68 .

dafür verantwortlich gemacht, dass Organisations- und Strukturfragen in der evangelischen Kirche nur stiefmütterlich und in jedem Fall nicht angemessen bearbeitet werden:

> *»Dieses entspricht der lutherischen Grundauffassung: Das Wesentliche geschieht anderswo und eben nicht auf der Ebene der konkreten Arbeit und Kooperation. Die wohl wichtigste Folge ist dabei ein defensiver Umgang mit dem eigenen Personal. Da man als Leitung keine klaren Anforderungen an das eigene Personal stellen kann, kann man ihm nur misstrauen.«*[362]

Die traditionellen Bekenntnisformeln werden als nicht auskunftsfähig in Fragen der Organisation und Struktur der Kirche angesehen und insofern als »defensiv« kritisiert. Die so identifizierte Leerstelle wird als Freiheit zur rein pragmatischen Suche nach einer angemessenen Gestalt der Kirche interpretiert. Das wird in der Durchführung des Pilotprojekts Personalentwicklungsgespräche erkennbar. Da – so die These der Verantwortlichen – vom Bekenntnis her deduktiv keine Bewertung und Modifizierung von Jahresgesprächen in der Kirche entwickelt werden kann, wird gewissermaßen ein praktischer Funktionstest unternommen.

Die theologische Reflexion wird fürs Erste ausgeklammert und dann im Sinne einer Bearbeitung von Anfragen und Kritik nachgearbeitet.

> *»Der Organisation des Projektes wurde ein Ansatz zu Grunde gelegt, der in starkem Maße auf Erfahrung und Selbstorganisation abzielt. Neben der Diskussion um das Für und Wider eines solchen Führungsinstrumentes sollten vorrangig praktische Erfahrungen in der Anwendung der Jahresgespräche gesammelt werden. Auftretende Probleme und Fragestellungen wurden, sofern sie nicht direkt praktischer Natur waren, bewusst nicht zu Ende diskutiert, sondern für eine spätere Bearbeitung in einem Themenspeicher gesammelt.«*[363]

Auf diese Weise wird ein Reformbedarf damit begründet, dass das protestantische Selbstverständnis in Anlehnung an CA7 und durch CA7 einen blinden Fleck hinsichtlich der Frage nach Leitungsformen und Organisationsstrukturen hat.

Die traditionellen Bekenntnisformulierungen, und im Besonderen CA 7, werden also in zwei Varianten rhetorisch eingesetzt, um Reformbedarf in der Kirche zu begründen.

Zum einen im Sinne einer theologischen Begründung, die es erlaubt prinzipiell die Strukturen und Formen von Kirche weiterzuentwickeln, sofern dies dem ekklesiologischen Zentralsatz nicht entgegensteht.

Zum anderen als Legitimation für den freien Umgang mit solchen Instrumenten, der keine vorgängige Reflexion erfordert, sondern sich an der Praxis entschei-

[362] Hartmann 2002, 76.
[363] Hartmann 2004, 30–31 .

den kann und lediglich nachträglich daraufhin überprüft werden muss, ob er Schrift und Bekenntnis widerspricht.

1.1.2 Jahresgespräche im Horizont der Kirche als Handlungsgemeinschaft

Für den Aspekt der Kirche als Handlungsgemeinschaft hatten sich in der Aspektdimension verschiedene Gemeinschaftsvorstellungen, die meist auf biblischen Bilder basieren, als traditionsgeschichtlich wirkungsvoll erwiesen. Mit dem Bild vom Leib (Christi) wurden nicht zuletzt in der Diskussion um den Dritten Weg kirchliche Arbeitsverhältnisse theologisch gedeutet.

1.1.2.1 Entfaltung der Jahresgespräche als Ausdruck geistlicher Gemeinschaft

Bei der Diskussion um die Jahresgespräche wird immer wieder nach einer kirchenspezifischen Praxis dieser Gespräche gefragt. Dieser Bezug wird theologisch hergestellt, indem die Gesprächssituation und -struktur der Jahresgespräche bezogen wird auf theologische Schlüsselbegriffe, die den Gemeinschaftsaspekt der Kirche näher kennzeichnen. Es wird danach gesucht, wie sich die Kirche als Geistgemeinschaft in der Kirche als Handlungsgemeinschaft und eben im Besonderen in Konzepten ihrer Personalführung abbildet. Zentrale Begriffe sind dabei »Leib Christi«, »geistliche Gemeinschaft« und »Dienstgemeinschaft«.

Es gilt darum diese Schlüsselbegriffe und ihre Verwendung näher zu betrachten. Möglicherweise kommt darin eine weitere Differenzierung der ekklesiologischen Grundspannung zum Ausdruck.

Sowohl in der frühen Phase der Diskussion als auch am Ende wird das Bild vom Leib Christi in ähnlicher Weise verwendet.

Mit dem Begriff wird die besondere Konstitution christlicher Gemeinschaft markiert. Christus selbst fügt seine Gemeinde zu einem Leib zusammen. Während im biblischen Bezugstext 1 Kor 13 dieses Geschehen vor allem den Charakter der Teilhabe hat, bei der alle Menschen ihren Gaben gemäß eine Aufgabe und einen Platz im Gesamten bekommen, wird in der synodalen Diskussion vor allem das Moment des sich »Einfügens«[364] bzw. des »Eingegliedert werdens«[365] betont. Der Organismusgedanke der biblischen Metapher wird auf die sichtbare Gestalt der Kirche übertragen, so dass es immer auch um die Eingliederung in den Organisa-

[364] 22. Landessynode 1997b, 143.

[365] »Aber auch dieses Kapitel des Korintherbriefes [Kap. 12, CC] stellt das christliche Leben des Einzelnen und seinen Beitrag zur Verkündigung […] unter den Gedanken der Einheit im trinitarischen Gott […] Der Leib, dessen verschiedene Glieder wir sind, sind nicht wir selbst. […] Es ist der Leib Christi selbst, in den wir eingegliedert werden. So klar es hier um die Kirche in ihrer geistlichen Dimension geht, die über die sichtbare Gestalt hinausgeht, so klar haben diese Bilder Konsequenzen für die Einheit und Struktur der Kirche in ihrer jeweiligen historischen Gestalt. Paulus schreibt […] seinen Brief an eine Gemeinde, in der nicht unerhebliche zentrifugale Kräfte am Werk sind.« (Schindehütte 2004, 60).

tionszusammenhang geht. Leitung ist im Zusammenhang der Jahresgespräche demzufolge »ein Einfügen in die Organisation; theologisch gesagt: in den Leib Christi.«[366]. Oder differenzierter, aber nicht weniger auf die sichtbare Kirche zugespitzt: »Es ist der Leib Christi selbst, in den wir eingegliedert werden. So klar es hier um die Kirche in ihrer geistlichen Dimension geht, die über die sichtbare Gestalt hinausgeht, so klar haben diese Bilder Konsequenzen für die Einheit und Struktur der Kirche in ihrer jeweiligen historischen Gestalt.«[367]. Wenn dann ergänzt wird: »Paulus schreibt [...] seinen Brief an eine Gemeinde, in der nicht unerhebliche zentrifugale Kräfte am Werk sind«[368], gerät der Gedanke der Eingliederung zum Appell, bei dem die Christus-Zentrierung der biblischen Metapher funktionalisiert wird als Argument für das sich Einfügen in die Organisationsstruktur der Kirche als politischer Gemeinschaft. Zieht man hinzu, dass dieser Appell von Mitgliedern der Kirchenleitung formuliert wird, entsteht eine gewisse Nähe zur patriarchal-hierarchischen Interpretation der Leib-Metapher. Egalitär ist dieses Konzept nur insofern orientiert, als es von allen Mitarbeitenden gleichermaßen die Bereitschaft zur Einordnung erwartet.

Das biblische Konzept der Einheit durch Teilhabe am Leib Christi, wie es in 1 Kor 12 entfaltet wird, wird gedeutet als Konzept der Einheit durch Eingliederung.

Auch der mehrfach verwendete Begriff der »geistlichen Gemeinschaft«[369] folgt hier im Grunde dem Bild vom Leib Christi nach 1 Kor 12. Die Einzelnen sollen in dieser Gemeinschaft frei bleiben »von Zuschreibungen des mehr oder weniger wichtig oder gar des mehr oder weniger wertvoll. Sie behält den Bruder und die Schwester im Blick, die an der gleichen Aufgabe und in der allen geschenkten Gemeinschaft in der Kirche Jesu Christi teilhat«[370]. Aus diesem egalitär interpretierten Grundzug von 1 Kor 12 wird als Schlussfolgerung für das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden abgeleitet, dass beide in Gemeinschaft miteinander tätig sind, »im Geist der Fürsorge untereinander«[371]. Unter Einbeziehung der ethischen Ebene des Kirchenbegriffes wird so auf der politischen Ebene

[366] 22. Landessynode 1997b, 143.
[367] Schindehütte 2004, 60.
[368] Schindehütte 2004, 60.
[369] »Leitungshandeln in der Kirche geschieht als Ausdruck dieser geistlichen Gemeinschaft im Geist der Fürsorge untereinander. Dies ist in einem wechselseitigen Sinne gemeint. Eine Orientierung an der gegenseitigen Verantwortung und Stärkung gilt nicht nur für Vorgesetzte gegenüber ihren Mitarbeitenden, sondern in gleichem Maße umgekehrt. So kann notwendige Hierarchie von Zuschreibungen des mehr oder weniger wichtig oder gar des mehr oder weniger wertvoll frei bleiben. Sie behält den Bruder und die Schwester im Blick, die an der gleichen Aufgabe und in der allen geschenkten Gemeinschaft in der Kirche Jesu Christi teilhat. Manche Unternehmen in der Wirtschaft machen zum Teil groteske Verrenkungen, um eine corporate identity gegenseitigen Eintretens füreinander zu induzieren. In unserer Kirche können wir diese Gemeinschaft als Geschenk Gottes voraussetzen und immer neu annehmen.« (Schindehütte 2004, 63).
[370] Schindehütte 2004, 63.
[371] Schindehütte 2004, 63.

das bestehende Vorgesetztenverhältnis im Kontext der Jahresgespräche umkodiert in ein Verhältnis des wechselseitigen Dienstes.

Allerdings besteht zugleich eine »notwendige Hierarchie«[372], d. h. Kirche als Geistgemeinschaft und als politische Gemeinschaft werden hier offenbar sehr eng aneinandergerückt und schließlich sogar identifiziert, wenn es zum Vergleich mit der Unternehmenskultur anderer Organisationen kommt. Mit der »geistlichen Gemeinschaft […] in unserer Kirche«, die »wir […] als Geschenk Gottes voraussetzen und immer neu annehmen« dürfen, verfügt die Kirche über eine unvergleichliche »corporate identity«[373].

> *»Manche Unternehmen in der Wirtschaft machen zum Teil groteske Verrenkungen, um eine corporate identity gegenseitigen Eintretens füreinander zu induzieren. In unserer Kirche können wir diese Gemeinschaft als Geschenk Gottes voraussetzen und immer neu annehmen.«*[374]

Positiv gesagt wird hier durch die Identifizierung zweier Begriffsebenen das Mitarbeitendenverhältnis gerade nicht ökonomisch, sondern theologisch zu konstituieren versucht, allerdings um den Preis eines undifferenzierten Kirchenbegriffes.

Schließlich wird der Begriff der Dienstgemeinschaft in die Debatte aufgenommen.[375] Er ist zunächst bezogen auf die Gleichwertigkeit und Egalität aller Mitarbeitenden. Mehr und deutlicher als die anderen beiden Begriffe bezieht dieser sich aber auf die Kirche in ihrer historischen Gestalt, nicht zuletzt deshalb, weil es sich um einen feststehenden kirchenrechtlichen Begriff handelt.

Es scheint als impliziere der Begriff eine hierarchiefreie kirchliche Struktur, denn vor diesem Hintergrund wird der Begriff Personal in der Pilotphase des Projekts abgelehnt, weil er der Kirche »nicht angemessen«[376] sei. Er »suggeriere ein Kirchenverständnis, das hierarchisch von oben nach unten aufgebaut ist«[377]. Infolgedessen wird der Begriff Jahresgespräch empfohlen.

Es wird deutlich, dass sich in der Anwendung der verschiedenen Gemeinschaftsbegriffe auf die kirchliche Personalführung unterschiedliche Interessen spiegeln. Während der Begriff Leib Christi im Sinne eines Appells an den Einzelnen gebraucht wird, sich in die Organisation einzufügen, dienen Dienstgemein-

---

[372] Schindehütte 2004, 63.
[373] Schindehütte 2004, 63.
[374] Schindehütte 2004, 63.
[375] »Außerdem wurde verschiedentlich das Bedenken geäußert, die Bezeichnung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Personal sei dem Charakter der Dienstgemeinschaft aller Mitarbeitenden in der Kirche nicht angemessen und suggeriere ein Kirchenverständnis, das hierarchisch von oben nach unten aufgebaut ist. Um dieses Missverständnis von vornherein zu vermeiden, wird empfohlen, künftig durchweg die neutrale Bezeichnung „Jahresgespräch“ zu verwenden, wie sie auch in anderen Gliedkirchen der EKD üblich ist. « (Aktenstück Nr. 53 (2003), 4).
[376] Aktenstück Nr. 53 (2003), 4.
[377] Aktenstück Nr. 53 (2003), 4.

schaft und geistliche Gemeinschaft dazu, die Gemeinschaft der sichtbaren Kirche als eine Erscheinungsform der in Christus konstituierten Gemeinde zu deuten, die sich vor allem durch ihre Hierarchiefreiheit auszeichnet und sich gerade so von Gemeinschafts- und Organisationsformen der Umwelt unterscheidet.

Die aus der Geistgemeinschaft resultierende egalitäre Gemeinschaft auf der Ebene des ethischen Kirchenbegriffes wird geradezu zum Medium kirchlicher Personalführung, wie sie in den Jahresgesprächen Gestalt gewinnt. So erfahren die Jahresgespräche eine erhebliche theologische Aufladung.

Die Differenz von oben und unten, die in der Kirche als politische Gemeinschaft ohne Zweifel besteht und insofern eine Rolle für die Durchführung der Jahresgespräche spielt, wird mit Hilfe der Leibmetapher aufgelöst in die Unterscheidung von verschiedenen Funktionen im Dienste des kirchlichen Auftrages. Dem soll dann die Ausrichtung auf ein partnerschaftliches und »dialogisches«[378] Leitungsverständnis entsprechen, das »nicht vom Gedanken der Anordnung, sondern vom Gedanken einer Leitung durch vertraglichen Konsens geprägt«[379] ist. Aus dieser Überlegung resultiert auch die Umbenennung der Personalentwicklungsgespräche in Jahresgespräche[380].

> *»Es geht nicht um ein ›konsistorialobrigkeitliches‹ Hierarchieverständnis, in dem die verschiedenen Rollen von Personen nicht deutlich gemacht oder gar bewusst verschleiert werden. Es geht vielmehr um ein Verständnis von Leitung und Führung, in dem Rollenunterschiede klar benannt werden.«*[381]

Auch wenn Kirche in der Gestaltung dieser Dienstgemeinschaft »auch auf Instrumente zurückgreifen [kann] […], die sich in der gewerblichen Wirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung bewährt haben«, wird doch immer wieder über die verschiedenen Gemeinschaftsbegriffe versucht, die Unterschiedenheit der kirchlichen Organisation zu anderen Organisationen zu markieren.

---

[378] Schindehütte 2004, 62.

[379] »Jahresgespräche sind eine von Leitungspersonen und Mitarbeitenden gemeinsam wahrgenommene Form des Dienstes der Kirche an ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Sie setzen auf Kommunikation, Kooperation und Transparenz und sollen dem einzelnen Mitarbeiter und der einzelnen Mitarbeiterin Wertschätzung vermitteln. Gerade am Beispiel der Zielvereinbarung zeigt sich, dass Jahresgespräche nicht vom Gedanken der Anordnung, sondern vom Gedanken einer Leitung durch vertraglichen Konsens geprägt sind. Diese Form der Leitung entspricht dem Grundsatz, dass die verschiedenen Ämter in der Kirche keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes (Barmen IV) begründen.« (Aktenstück Nr. 53 (2003), 17).

[380] Aktenstück Nr. 53 (2003), 4.

[381] Aktenstück Nr. 53 (2003), 18.

1.1.2.2 Zwischen geistgeschenkter Einheit und organisatorischer Eingliederung

Die Differenzierung verschiedener Gemeinschaftsbegriffe lenkt den Blick auf eine weitere Entfaltung der ekklesiologischen Grundspannung. Mit den Jahresgesprächen verbunden ist die Erwartung, dass sie integrierend wirken, d. h. die verschiedenen Aktivitäten kirchlicher Organisation stärker auf den Auftrag der Kirche und aufeinander beziehen und so theologisch gesprochen die Einheit der Kirche stärken. Insofern kommt das Thema der kirchlichen Einheit in Blick, nicht zuletzt als Begründungszusammenhang, um Mitarbeitende auf eine bestimmte kirchliche Linie zu verpflichten.

Traditionell wird die Einheit in evangelischer Perspektive beschrieben als eine durch das Wort konstituierte und auf Bibel und Bekenntnis fußende. Bemerkenswerterweise werden die traditionellen reformatorischen Konzepte kirchlicher Einheit in der Diskussion weder angesprochen noch entfaltet. Gerade im Hinblick auf CA 7 fehlt der Rekurs auf Einheit durch Rückbezug auf gemeinsame verbindliche Texte oder durch einen auf diese bezogenen fortgesetzten Diskurs.

Andere Konzepte gewinnen demgegenüber an Bedeutung und werden erkennbar als Versuche, die kirchliche Personalführung, die ihre Konkretion in der Kirche als politische Gemeinschaft erfährt, auf die Kirche als Geistgemeinschaft zu beziehen und auf der Ebene der Kirche als Handlungsgemeinschaft mit dieser zu vermitteln.

Ähnlich wie bei der Rede vom »Leib Christi« und der »geschenkten Gemeinschaft« wird inspiriert durch biblische Bilder die Einheit der Kirche als ein Geschenk des Geistes beschrieben, das gleichwohl eigene Tätigkeit voraussetzt und erst im Zusammenspiel das Gelingen bewirkt.

> *»Wir sind Gottes Ackerfeld. Wir sind sein Bau. Diese Spannung ist es zwischen unserem eigenen aktiven konstruktiven Beitrag mit unseren Gaben und Fähigkeiten einerseits und jener Verheißung andererseits, dass Gott selbst pflanzt, gießt und baut, die uns entlastet und befreit, beflügelt, hoch aktiviert und zugleich in das Ganze des Werkes Gottes einfügt.*
> *[…] Diese Spannung der Freiheit des Einzelnen und des Auftrages der ganzen Kirche wird uns aber nur dann gelingen und er wird nur dann produktiv sein, wenn wir uns zugleich in gemeinsamer Spiritualität mit all unserem Tun in Gottes Wirken in unserer Kirche als sein Ackerfeld und Bau bergen.«*[382]

Akzentuiert wird hier, dass die Einheit im geistlichen Sinne gerade nicht durch organisatorische Bemühungen bewirkt werden kann, sondern (ausschließlich) in »gemeinsamer Spiritualität« erfahren wird.

---

[382] Schindehütte 2004, 58–59.

Vor diesem Hintergrund ist für die Jahresgespräche umso mehr zu fragen, wo diese Form des Einheitsgedankens zum Tragen kommt. Oder anders formuliert: Diese Form von Einheitserfahrung ist durch das konzeptionelle Ausklammern religiöser Vollzüge im Jahresgespräch im Rahmen dieses Instrumentes ja gerade nicht möglich.

Darum liegt es nahe anzunehmen, dass dieser Gedanke in der Argumentation eine andere Funktion erfüllt, nämlich dem Gedanken, der Einheit eine hohe theologische Dignität zu verleihen, die dann auf die Forderung nach Einordnung (wie beim Leib Christi) und Eingliederung abfärbt.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang der Subjektwechsel im oben zitierten Textabschnitt. Mit dem Pauluszitat (aus 1 Kor 3,9) vom Menschen als Ackerfeld und Bau Gottes, als Ergebnis und Aktionsfeld göttlichen Handelns in dieser Welt, setzen die Überlegungen ein und kennzeichnen Gott als denjenigen, der die Kirche baut. Über die Frage nach dem Verhältnis zwischen der Freiheit des Einzelnen in ihrem Verhältnis zum Auftrag der ganzen Kirche wird dann »unsere Kirche« zum Ackerfeld und Bau Gottes, in der Gott wirkt und in der »wir uns zugleich in gemeinsamer Spiritualität mit all unserem Tun in Gottes Wirken […] bergen«.

Die Heiligung des eigenen Lebens wird verschränkt mit der Mitwirkung in der organisierten Kirche und so an diese rückgebunden. In der Zuspitzung kann an dieser Stelle von einem katholisierenden Konzept kirchlicher Einheit gesprochen werden.

Der Gedanke einer im Geist konstituierten Einheit, die in der organisatorischen Einheit der sichtbaren Kirche ihren Ausdruck findet und durch das Einfügen der Mitarbeitenden und ihrer Gaben in den Organisationszusammenhang verwirklicht wird, findet am Ende der Debatte um die Jahresgespräche schließlich seine Fortsetzung im Gedanken der »Zielorientierung [als] […] dem christlichen Glauben und damit auch dem kirchlichen Dienst« eigenes Merkmal.

> *»Zielorientierung, wie sie in der Zielvereinbarung zum Ausdruck kommt, ist dem christlichen Glauben und damit auch dem kirchlichen Dienst eigen. In der Kirche werden leitende Bilder, Hoffnungen und Ziele des Glaubens verkündigt, diskutiert und verabredet. Sie lenken das, was Glieder der Kirche tun und lassen, auch innerhalb der kirchlichen Gemeinschaft. Zielverabredungen mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verbinden Ziele der kirchlichen Gemeinschaft mit den persönlichen Möglichkeiten und Zielerwartungen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Diese Verbindung gehört zur Verantwortung des übertragenen Dienstes, sich diesem Auftrag gemäß zu verhalten und bereit zu sein,*

> *den Verantwortlichen einer Gemeinde und den mit der Aufsicht Beauftragten darüber Auskunft und Rechenschaft zu geben.«*[383]

Es ist hier der gemeinsame Auftrag, der seinen Ausdruck in gemeinsamen Zielen findet und so zum Dreh- und Angelpunkt kirchlicher Einheit wird. Über den gemeinsamen Auftrag wird die Verpflichtung zu »Auskunft« und »Rechenschaft« begründet. Die Herleitung und Konstruktion nimmt ihren Ausgangspunkt vom Zielbegriff.

Ausgehend von der Zielorientierung, die normativ als Eigenschaft des christlichen Glaubens gesetzt wird, wird auch der kirchliche Dienst als seinem Wesen nach zielorientiert beschrieben. Zum Ausdruck kommt dies, indem in der Kirche »leitende Bilder, Hoffnungen und Ziele des Glaubens verkündigt, diskutiert und verabredet« werden.

An die Stelle der Glaubens»Inhalte« treten hier also die Glaubens»Ziele« und bilden den Ausgangspunkt für die weitere Argumentation, die sich am Zielbegriff entlang entwickelt. »Ziele der kirchlichen Gemeinschaft« werden abgeglichen mit den »Zielerwartungen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen«. Dabei scheinen die Ziele der Gemeinschaft Priorität zu genießen, denn Mitarbeitende haben sich »diesem Auftrag gemäß zu verhalten« und »den Verantwortlichen einer Gemeinde und den mit der Aufsicht Beauftragten darüber Auskunft und Rechenschaft zu geben«.

Sofern es die Aufgabe der Verkündigung betrifft, kommt es hier zu einer zweiten Engführung, nämlich statt der Bindung an Schrift und Bekenntnis sowie an die Gemeinde zur Bindung an die Verantwortlichen bzw. die mit der Aufsicht beauftragten.[384]

Während an anderer Stelle der Glaube aufgrund seiner Inhalte als »zeitloser Auftrag« der Kirche markiert wird, dessen aktuale Umsetzung »zeitgemäß« mit Instrumenten erfolgt, die zielorientiert sind, wird hier der Glaube selbst zum Träger der Ziele. Es kommt zu einer Vermischung von notwendigen Rahmenbedingungen, Glaubensinhalten und dem Glauben selbst, die ansonsten sorgfältig unterschieden werden.

Als leitendes Interesse für diese Vermischung kann rekonstruiert werden, dass der Glaube als Ursprung und Ziel kirchlichen Handelns verschränkt werden soll mit den Rahmenbedingungen, die die kirchliche Organisation schafft, damit Glauben entstehen kann, und den einzelnen Mitarbeitenden, die in diesem Sinne tätig

---

[383] Aktenstück Nr. 53 (2003), 18.

[384] Vgl. auch: »Ein zweiter Aspekt, […] dass über die Zielvereinbarung deutlicher wird, dass jede Mitarbeit in der Kirche inklusive der Pastoralmitarbeit eine Mitarbeit ist, die individuelle Ziele impliziert aber auch eine Koordination eines Ganzen, also ein Bezug auf den Gesamtauftrag einer Gemeinde, eines Kirchenkreises, einer Kirche insgesamt. Dass das deutlich und auch dass das regelmäßig deutlich wird. Deswegen finde ich diesen Aspekt der Zielvereinbarung auch unverzichtbar.« (23. Landessynode 2003b, 43).

sind und in der Regel auch von diesem Glauben bewegt werden. Diese Verbindung erhält ihre Richtung vom Ende der Argumentation her, nämlich, dass eine Verantwortung gegenüber der Gemeinschaft besteht, die im Handeln der Verantwortlichen und Vorgesetzten zum Ausdruck kommt, es also letztlich um eine theologische Begründung der Vorgesetztenfunktion im Rahmen der Jahresgespräche geht.

Überdies erwächst hier im Kontext der Personalführung die Rechenschaftspflicht nicht aus dem Faktum bezahlter Arbeit, wie dies landläufig in Beschäftigungsverhältnissen der Fall ist, sondern aus der Bindung an die Gemeinschaft. Nicht das Arbeitsverhältnis begründet die Rechenschaftspflichten, sondern die Teilhabe der Mitarbeitenden an der Kirche als Handlungsgemeinschaft.

1.1.2.3 Kirche im gesellschaftlichen Kontext als Transformation des Motivs Kirche und Welt

Neben der Frage nach den Vergemeinschaftungsformen von Kirche und ihren theologischen Begründungen ist für die synodale Diskussion die Frage nach der Rolle der Kirche in der Gesellschaft vorrangig. Durch den Wandel zur Organisationsgesellschaft, die die Kirche in soziologischer Perspektive dem Funktionsbereich der Religion zuweist, sind viele theologische Modelle aus der Zeit der Reformation nicht mehr ohne Weiteres anschlussfähig, weil sie von einem anderen Gesellschaftsverständnis und anderen gesellschaftlichen Konstellationen ausgehen als jenen, die seinerzeit beispielsweise die Unterscheidung von Kirche und Welt sinnvoll erscheinen ließen.[385]

Aus dem reformatorischen Gegenüber von Kirche und Welt ist im Horizont der modernen Organisationsgesellschaft die Frage nach der Rolle der Kirche in der Gesellschaft geworden. Kirche und Welt sind – wenn überhaupt – heute sinnvoll nur als zwei Aspekte der Kirche selbst zu beschreiben, nämlich der Kirche in der Perspektive des Glaubens und der Kirche in der Perspektive einer Organisation unter anderen. Darum ist es aufschlussreich, kurz zu beleuchten, wie in der synodalen Diskussion Kirche und Gesellschaft ins Verhältnis gesetzt werden.

In einem weiteren Schritt wird zu beschreiben sein, wie die Unterscheidung von Kirche und Welt im Zusammenhang der Beschreibung von Alleinstellungsmerkmalen der Kirche in der Organisationsgesellschaft eine Renaissance erfährt.

Die Rolle der Kirche in der Gesellschaft sehen die Synodalen zunächst gekennzeichnet durch ihren »zeitlosen Auftrag« der »Kommunikation des Evangeli-

[385] Vgl. Laube 2011, 135: »Die noch immer verbreitete Auffassung, die Kirche habe mit der ›Welt‹ nichts zu schaffen, ist als empirische Feststellung ebenso falsch wie als normative Forderung aufschlussreich. Denn sie weist ein weiteres Mal darauf hin, dass in der Ekklesiologie mehr verhandelt wird als nur das Kirchenverständnis. Im Medium der Kirchenlehre verständigt sich die Theologie zugleich über ihr Verhältnis zur eigenen Gegenwart. Der theologische Kirchenbegriff erscheint dabei als impliziter Kommentar zur jeweiligen Deutung der gesellschaftlichen Gesamtlage.«

ums«. Sie richtet sich mit diesem Auftrag grundsätzlich an alle Menschen, denn »die Verkündigung des Wortes Gottes [soll] nicht auf bestimmte Gruppen der Kirche und der Gesellschaft beschränkt«[386] bleiben. Sie wird insofern als Volkskirche verstanden, die sich mit ihrer Mission an alles Volk wendet.

Dieser spezifische Beitrag zur Gesellschaft wird aus evangelischer Sicht als unverzichtbar beschrieben und umfasst alle gesellschaftlichen Bereiche, mehr noch: die Rede von Gott wird als eine der dringendsten Notwendigkeiten in der Gesellschaft beschrieben:

> *»Ganz deutlich ist zu sagen: Wir sind eine Kirche! […] Was uns, was unserer Gesellschaft, was uns in der Kirche am meisten fehlt (…), ist doch wohl das verständliche Fragen, das verständliche, lebensnahe Reden von Gott (…).«*[387]

Der Auftrag, »das unverfälschte Evangelium«[388] weiterzugeben, ist der »zeitlose Auftrag« der Kirche. Vielfach wird er so beschrieben, als sei er klar und unmissverständlich verfügbar und müsste lediglich den aktuellen Bedingungen »zeitgemäß« angepasst werden. Dass es die Verkündigung des Evangeliums stets nur historisch gebunden geben kann, wird kaum diskutiert.

Unbestritten ist dennoch, dass die »zeitgemäße« Gestalt von Kirche und ihrer Verkündigung stets im Dialog mit den »gesellschaftlichen Veränderungen«[389] entsteht.

Dabei ist die Kirche im Kontext der heutigen Gesellschaft »als Organisation und Institution ähnlich verfasst, wie andere gesellschaftliche Institutionen auch«[390]. Dies gilt aber vor allem im Blick auf ihre organisatorische Gestalt.

Hinsichtlich ihrer Rolle in der Gesellschaft werden tiefgreifende Veränderungen wahrgenommen, die im Kontext der kirchlichen Personalführung in besonderem Maße hervortreten. Eine selbstverständliche christliche Prägung erscheint in weiten Teilen der Gesellschaft nicht mehr erwartbar, so dass sich für das kirchliche Personal ganz neue Herausforderungen hinsichtlich seiner Kommunikationsfähigkeit über Grundfragen des Glaubens stellen:

> *»Es ist erklärbar, dass Grundfragen der Kirche neu gestellt werden in einer Zeit, in der die volkskirchlich geprägte Tradition einer sich ehemals christlich (evangelisch und katholisch) verstanden habenden Gesellschaft abbricht oder sich in großen Veränderungsprozessen befindet. Die Notwendigkeit einer neuen Profilierung kirchlicher Berufe gehört in*

[386] Aktenstück Nr. 45 (1997), 2.
[387] 22. Landessynode 1997a, 75.
[388] 22. Landessynode 1997a, 75.
[389] Aktenstück Nr. 143 (2001), 7.
[390] Aktenstück Nr. 45 B (1998), 21.

> *diesen Zusammenhang einer nicht mehr selbstverständlichen christlichen und kirchlichen Tradition.«*[391]

Der damit einhergehende Druck auf die Mitarbeitenden rührt aber nicht nur von den äußeren Veränderungen her, sondern wird auch erzeugt durch ein umso deutlicheres Betonen der missionarischen Aufgabe der Mitarbeitenden angesichts der gesellschaftlichen Situation:

> *»Pfarrer und Pfarrerinnen sind dafür verantwortlich, dass die Verkündigung des Wortes Gottes nicht auf bestimmte Gruppen der Kirche und der Gesellschaft beschränkt bleibt, sondern gruppenübergreifend und missionarisch (Mt 28,19f.) geschieht.«*[392]

Jahresgespräche als neue Form kirchlicher Personalführung erscheinen den Synodalen in diesem Zusammenhang als ideale Instrumente, um Mitarbeitende zu ermutigen und zu befähigen, sich diesen Herausforderungen zu stellen. Mehr noch: um sicherzustellen, dass sie diesen Herausforderungen nicht ausweichen können.

Bemerkenswert ist, dass im Kontext der Kirche als einem Funktionsbereich in der Gesellschaft das Modell des Gegenübers von Kirche und Welt wieder an Plausibilität zu gewinnen scheint. Immer wieder wird in der Landessynode die Rolle der Kirche in der Organisationsgesellschaft vor dem Hintergrund der traditionellen Unterscheidung von Kirche und Welt diskutiert.

Während die Unterscheidung von Kirche und Welt ursprünglich die Funktion hat, die Sphäre geistlicher und weltlicher Macht voneinander abzugrenzen[393], erscheint sie in der aktuellen Diskussion als Argumentationsmuster, um die Unterschiedenheit der kirchlichen Organisation von anderen Organisationen in der Gesellschaft herauszuarbeiten.

In der Selbstdeutung ihrer Sozialität ist dementsprechend zu beobachten, wie das Muster eines Gegenübers von Kirche und Welt transformiert wird in die Beschreibung der besonderen Funktion der Kirche in der Gesellschaft. Wird diese Selbstdeutung dann im Horizont ökonomischer Modelle interpretiert, kommt es zu einer weiteren Transformation, nämlich von der Frage nach der Rolle in der Gesellschaft hin zu der Frage nach dem Alleinstellungsmerkmal der Kirche gegenüber anderen Organisationen.

1.1.2.4 Die Frage nach dem Alleinstellungsmerkmal als Transformation des Motivs Kirche und Welt

Die Frage nach den Unterscheidungsmerkmalen von Kirche gegenüber anderen Organisationen kann zugleich als Indikator dafür gewertet werden, dass Kirche in der Organisationsgesellschaft angekommen ist. Die Suche nach Alleinstellungs-

---

[391] Aktenstück Nr. 45 D (1999), 3.
[392] Aktenstück Nr. 45 (1997), 2.
[393] Vgl. exemplarisch Luthers Schrift von weltlicher Obrigkeit: Luther 1965.

merkmalen kennzeichnet die Suche nach der Rolle der Kirche in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit und versucht diese kommunizierbar zu machen.

In der Diskussion um Jahresgespräche wird die Frage zugespitzt auf die Rolle der Kirche als Arbeitgeberin und die Rolle der Mitarbeitenden in der Organisation Kirche.

Gegenüber anderen Organisationen und Institutionen zeichnet sich Kirche als Arbeitgeberin durch einen »zeitlosen Auftrag«[394] aus. Die Argumentation erscheint an dieser Stelle immer wieder ontologisch: So, als sei dieser Auftrag abgelöst von der konkreten Gestalt der Kirche erhebbar und dann lediglich in organisatorische Formen umzusetzen.

Dementsprechend wird die Aufgabe der Kirchenleitung zur Antwort auf die »praktischen Regelungserfordernisse der Gegenwart«[395] und kirchliche Personalführung zur Ausformung »zeitgerechter Strukturen und Methoden für die Erfüllung ihres zeitlosen Auftrags«[396]. Unterschieden wird zwischen der Aufnahme verschiedener Methoden aus anderen Wissenschaften und dem »genuin kirchlichen, theologisch verantworteten Handeln«[397].

Analog dazu werden bei der Begriffsbildung »Leiten und Führen« zwei Ebenen (mitunter auch präziser: »Perspektiven«[398]) unterschieden, nämlich die geistliche, die das Verkündigungsgeschehen betrifft und die weltliche, mit den »daraus folgenden Strukturen, Verfahren und Entscheidungen zur Gestaltung der Bedingungen dieser Kommunikation des Evangeliums«[399]; beide sind »untrennbar ineinander verschränkt«. Wie sie aufeinander bezogen werden, bleibt unklar.

---

[394] »Sie kann auch das Instrumentarium der Personalentwicklung und der Personalführung so ausformen, dass ihr zeitgerechte Strukturen und Methoden für die Erfüllung ihres zeitlosen Auftrages zur Verfügung stehen. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Übernahme von Instrumenten, die ursprünglich in der Betriebswirtschaftslehre entwickelt wurden, nicht zur Folge hat, dass eine Ökonomisierung der Kirche an die Stelle ihrer theologischen Orientierung tritt. So wie die Aufnahme von Impulsen aus anderen Wissenschaften wirft die Übernahme des betriebswirtschaftlichen Instruments Jahresgespräch aber die Frage auf, wie dieses Instrument theologisch als Bereicherung in das genuin kirchliche, theologisch verantwortete Handeln integriert werden kann. Auch die Frage nach dem Proprium geistlicher Leitung wird dadurch gestellt.« (Aktenstück Nr. 53 (2003), 17).

[395] Aktenstück Nr. 53 (2003), 17.

[396] Aktenstück Nr. 53 (2003), 17.

[397] Aktenstück Nr. 53 (2003), 17.

[398] »In einem ersten Entwurf zur Novellierung des Pfarrergesetzes führt der Rechtsauschuss der VELKD eine Differenzierung von ›Leiten‹ und ›Führen‹ ein. Ich finde diese Unterscheidung hilfreich. Allerdings ist diese Unterscheidung nicht hinreichend ausgeführt. Ich interpretiere den Begriff Leiten im Sinne der Leitung durch die Kommunikation des Evangeliums selbst an den Gliedern der Kirche, den Begriff ›Führen‹ verstehe ich im Sinne der daraus folgenden Strukturen, Verfahren und Entscheidungen zur Gestaltung der Bedingungen dieser Kommunikation des Evangeliums. In ihrer Unterschiedenheit sind beide Ebenen jedoch untrennbar ineinander verschränkt. Sie befruchten einander in einem ständigen Dialog beider Perspektiven.« (Schindehütte 2004, 63–64).

[399] Schindehütte 2004, 63f.

Alleinstellungsmerkmal der kirchlichen Organisation ist damit ihre Bezogenheit auf ihren »zeitlosen Auftrag«. Dass dieser ihr Handeln durchdringt wird immer wieder behauptet, jedoch nicht konkretisiert. Auch die wechselseitige Durchdringung wird als These benannt, kommt aber in der praktischen Umsetzung der Jahresgespräche als trennende Unterscheidung zu stehen.

Dass die Kirche über ihre sichtbare Gestalt hinausgeht, wird sodann nicht nur von ihrem Auftrag her beschrieben, sondern auch im Blick auf ihre Gemeinschaft. Die Mitglieder und hier insbesondere die Mitarbeitenden sind eingegliedert in den Leib Christi und gehören damit neben der sichtbaren Gemeinschaft der sichtbaren Kirche auch und gleichermaßen zur Kirche Jesu Christi (Kirche als Glaubensgemeinschaft), die über diese hinausgeht.[400] Dabei wird diese darüber hinausgehende Gemeinschaft zur Norm für die sichtbare Kirche erhoben. Sie wird konstituiert durch die Christusbeziehung und findet ihre Einheit im trinitarischen Gott. [401]

Das Alleinstellungsmerkmal liegt also weniger in der organisatorischen Praxis, als vielmehr im Transzendenzbezug und der daraus resultierenden Deutung der realen Gemeinschaft.

Die dogmatische Sichtweise, dass auf diese Weise die sichtbare Kirche hinsichtlich der in ihr sichtbaren Gemeinschaft über sich hinausweist, wird geradezu umgekehrt. Weil die Kirche ihren Ausgang aus der Konstitutierung der Geistgemeinschaft in Christus nimmt, müssen auch die Mitarbeiterverhältnisse von der Geistgemeinschaft her begründet werden.

Analog zur Frage nach den Alleinstellungsmerkmalen von Kirche in der Gesellschaft wird bei der Diskussion um die Jahresgespräche immer wieder nach einer kirchenspezifischen Praxis dieser Gespräche gefragt. Dem funktionalen Kirchenbegriff von CA 7 folgend wird darum das Jahresgespräch als Mittel zur Erfüllung des Auftrags der Kirche beschrieben: »Wir haben ja ein Instrument genommen, das sich in Wirtschaft und Verwaltung bewährt hat, haben ihm ein kirchenspezifisches Gepräge gegeben und haben es als Hilfe für die Ausbreitung des Evangeliums genutzt.«[402]

Die in Christus konstituierte Gemeinschaft wird auch hier zum Unterscheidungsmerkmal gegenüber anderen Organisationen in der Gesellschaft. Sie wird es auch im Blick auf die Mitarbeiterschaft, weshalb der Begriff »Personal« mehrfach

[400] »Aber auch dieses Kapitel des Korintherbriefes [Kap. 12, CC] stellt das christliche Leben des Einzelnen und seinen Beitrag zur Verkündigung […] unter den Gedanken der Einheit im trinitarischen Gott […] Der Leib, dessen verschiedene Glieder wir sind, sind nicht wir selbst. […] Es ist der Leib Christi selbst, in den wir eingegliedert werden. So klar es hier um die Kirche in ihrer geistlichen Dimension geht, die über die sichtbare Gestalt hinausgeht, so klar haben diese Bilder Konsequenzen für die Einheit und Struktur der Kirche in ihrer jeweiligen historischen Gestalt. Paulus schreibt […] seinen Brief an eine Gemeinde, in der nicht unerhebliche zentrifugale Kräfte am Werk sind.« (Schindehütte 2004, 60).

[401] Schindehütte 2004, 60.

[402] 23. Landessynode 2003a, 2f.

abgelehnt wird[403] und stattdessen der traditionelle Begriff der »Dienstgemeinschaft« betont wird. Während in nicht-kirchlichen Organisationen mit dem Begriff Personal ein hierarchisches System von »oben und unten«[404] verbunden ist, das nach dem Konzept der »Anordnung«[405] geführt wird, gibt es in der Kirche die Dienstgemeinschaft. In der geistlich gestifteten Gemeinschaft wird das Leitungshandeln zum Ausdruck geistlicher Gemeinschaft[406], Leitungspersonen und Mitarbeitende erkennen einander als Bruder und Schwester und der Leitungsprozess in Gestalt der Jahresgespräche erweist sich in dieser Perspektive als »gemeinsam wahrgenommene Form des Dienstes der Kirche an ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen«[407] oder auch »als Ausdruck dieser geistlichen Gemeinschaft im Geist der Fürsorge untereinander«[408].

Das Leitungsgeschehen erhält damit hinsichtlich seiner geistlichen Qualität einen fast sakramentalen Charakter, weil es zum Ort der Erfahrung geistlicher Gemeinschaft erhoben wird.

Mit dieser Form geistlicher Gemeinschaft wird auch eine Hierarchiefreiheit propagiert, die sich in der Leitung durch »vertraglichen Konsens«[409], wie er in den Jahresgesprächen erkennbar wird, zum Ausdruck kommen soll, die gerade keine »konsistorialobrigkeitliche«[410] Tradition fortführe.

---

[403] »Außerdem wurde verschiedentlich das Bedenken geäußert, die Bezeichnung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Personal sei dem Charakter der Dienstgemeinschaft aller Mitarbeitenden in der Kirche nicht angemessen und suggeriere ein Kirchenverständnis, das hierarchisch von oben nach unten aufgebaut ist. Um dieses Missverständnis von vornherein zu vermeiden, wird empfohlen, künftig durchweg die neutrale Bezeichnung „Jahresgespräch" zu verwenden, wie sie auch in anderen Gliedkirchen der EKD üblich ist. « (Aktenstück Nr. 53 (2003), 4).

[404] Aktenstück Nr. 53 (2003), 4.

[405] Schindehütte 2004, 63.

[406] »Leitungshandeln in der Kirche geschieht als Ausdruck dieser geistlichen Gemeinschaft im Geist der Fürsorge untereinander. Dies ist in einem wechselseitigen Sinne gemeint. Eine Orientierung an der gegenseitigen Verantwortung und Stärkung gilt nicht nur für Vorgesetzte gegenüber ihren Mitarbeitenden, sondern in gleichem Maße umgekehrt. So kann notwendige Hierarchie von Zuschreibungen des mehr oder weniger wichtig oder gar des mehr oder weniger wertvoll frei bleiben. Sie behält den Bruder und die Schwester im Blick, die an der gleichen Aufgabe und in der allen geschenkten Gemeinschaft in der Kirche Jesu Christi teilhat. Manche Unternehmen in der Wirtschaft machen zum Teil groteske Verrenkungen, um eine corporate identity gegenseitigen Eintretens füreinander zu induzieren. In unserer Kirche können wir diese Gemeinschaft als Geschenk Gottes voraussetzen und immer neu annehmen.« (Schindehütte 2004, 63).

[407] Aktenstück Nr. 53 (2003), 17.

[408] Schindehütte 2004, 63.

[409] Schindehütte 2004, 63.

[410] »Der Idee der Jahresgespräche liegt allerdings ein verändertes Verständnis von Hierarchie zu Grunde. Es geht nicht um ein ›konsistorialobrigkeitliches‹ Hierarchieverständnis, in dem die verschiedenen Rollen von Personen nicht deutlich gemacht oder gar bewusst verschleiert werden. Es geht vielmehr um ein Verständnis von Leitung und Führung, in dem Rollenunterschiede klar benannt werden. Auf diese Weise werden Hierarchien wechselseitig offen gelegt und kontrollierbar gemacht.« (Aktenstück Nr. 53 (2003), 18).

Demgegenüber steht aber der Verweis auf die Rollenunterschiede, die gleichzeitig »klar benannt« werden sollen, damit »Hierarchien wechselseitig offen gelegt und kontrollierbar gemacht«[411] werden. Die genannten »Hierarchien« schließlich als lediglich »funktional gegliederte Ämter«[412] zu bezeichnen verdeutlicht einen Widerspruch innerhalb der Begrifflichkeiten.

1.1.3 Jahresgespräche im Horizont der Kirche als Rechts- oder politische Gemeinschaft

In der Entfaltung der für die kirchliche Personalführung relevanten dogmatischen Positionen (C.1) wurde bereits deutlich, dass die Reformation mit der Prägung des Gemeindebegriffes die Kirche als konkrete gottesdienstliche Versammlung betont. Das führte unter anderem dazu, dass es zu keiner theologischen Grundlegung für die übergreifenden kirchlichen Strukturen kam. Diese Entwicklung wirkt bis heute fort und wird in der synodalen Diskussion eindrücklich sichtbar.

Sodann werden auch die klassischen Topoi vom kirchlichen Amt und allgemeinen Priestertum aufgenommen und im Blick auf die Jahresgespräche in spezifischer Weise transformiert.

Schließlich werden auf der Ebene der Kirche als politischer Gemeinschaft im Zusammenhang der Diskussion um die Jahresgespräche weitere spezifische Spannungsfelder sichtbar, die sich aus der Aufgabe kirchlicher Personalführung ergeben und eine entsprechende Verständigung erfordern.

1.1.3.1 Kirche als »Gemeinde« – die normative Funktion der Ortsgemeinde

Bemerkenswert oft wird in der synodalen Diskussion um die Jahresgespräche erkennbar, dass die einzelnen Synodalen sehr konkret Gemeindesituationen, nicht selten die ihrer heimatlichen Ortsgemeinden, vor Augen haben und als wesentliche Orientierungsgröße für ihre Entscheidungen anführen. Beispielhaft sind Redebeiträge wie:

> *»Ich als Laie und Gemeindemitglied dachte, als ich die Anträge gelesen habe (manchmal mit einem Seufzer): Könnte dieser oder jener Mitarbeiter nicht mal eine Fortbildung machen - und zwar: könnte er nicht so dringend dazu aufgefordert werden, dass er oder sie die Fortbildung wirklich macht? Wir können uns alle etwas darunter vorstellen. Ich nenne als Stichwort z.B. ›Konfirmandenunterricht‹.«*[413]

Oder:

---

[411] Aktenstück Nr. 53 (2003), 18.
[412] Aktenstück Nr. 53 (2003), 18.
[413] 22. Landessynode 1998a, 241.

»Das spüre ich ja auch, und das ist ja auch so, und wenn man ein normales Gemeindemitglied ist, dann spürt man doch auch wo die Defizite der Mitarbeiter sind, denen man begegnet.«[414]

Die individuelle Erfahrung der Gemeinschaft vor Ort wird in die Diskussion eingetragen und nicht selten zum normgebenden Ideal für die rechtlich-soziale Gestalt der Kirche erhoben. So wird auch die Zuweisung sämtlicher Pfarrpersonen zu einer konkreten Ortsgemeinde als sinnvoll erachtet:

»Pfarrer und Pfarrerinnen der Landeskirche in einem besonderen Dienst sind verpflichtet, die Grundaufgaben pfarramtlichen Dienstes in geregelter Weise wahrzunnehmen. Dies geschieht in ihrem besonderen Dienst und in einer Gemeinde, der sie zugewiesen sind.«[415]

Diese Betonung der Ortsgemeinde ist unabhängig von den jeweils mitgedachten Gemeindekonzepten und -modellen. Neben missionarisch und sozialdiakonisch orientierten Modellen werden auch basisdemokratisch und dezidiert volkskirchliche Ansätze erkennbar.

Unabhängig vom jeweils favorisierten Gemeindemodell wird die Ortsgemeinde gegenüber dem Kirchenkreis bzw. der Landeskirche als vorrangig und bedeutsamer angesehen und erscheint als die eigentliche Form der Kirche.

»Nicht die Landessynode bringt Leben in die Gemeinden, sondern aus den Gemeinden kann die lebendige Kirche wachsen - oder um das Bild, das Sie, Herr Bembenneck, hatten von der Treppe, aufzugreifen. Es ist zwar wahr, dass die Treppe von oben gekehrt wird, aber gebaut wird sie von unten, und das Haus wird noch von jemand ganz anderem gebaut!«[416]

Landeskirchliche Politik soll aus dieser Perspektive entwickelt und kirchliche Personalpolitik auf die Ortsgemeinde hin gestaltet werden. Funktionspfarrämter und entsprechende kirchliche Dienste kommen demgegenüber nur am Rande zur Sprache und auch aus Sicht des Bischofsrates erscheint der gemeindliche Pfarrdienst als der eigentliche und normgebende für alle anderen.[417]

Vor diesem Hintergrund (und nicht nur vor dem theologisch-funktionalen, der sich aus CA 7 ergibt,) wird deutlich, warum in der Personalentwicklungsdiskussion so viele Diskussionsgänge um die Pastorinnen und Pastoren kreisen, obwohl diese nur *eine* Gruppe im kirchlichen Personalbestand ausmachen. Die Pfarrpersonen sind die prägenden Handlungsträger der Kirche vor Ort. Veränderungen auf die-

[414] 22. Landessynode 1998a, 244.
[415] Aktenstück Nr. 45 (1997), 2.
[416] 22. Landessynode 1997a, 75.
[417] Vgl. Aktenstück Nr. 45 (1997).

ser Ebene sind darum stets mit Veränderungen des pfarramtlichen Dienstes verbunden.

Nicht selten wirken basisdemokratische Gemeindebilder der 1980-er Jahre nach mit Ideen wie Beteiligungskirche, Partizipation, Gemeindeaufbau und stärkerer Position des Kirchenvorstandes gegenüber dem Pfarramt. Dies wird auch in der Auseinandersetzung um Aktenstück Nr. 45 noch einmal eindrücklich deutlich. Ausgehend von einem Positionspapier des Bischofsrates zum Berufsbild der Pastorinnen und Pastoren im Jahre 1997 entbrennt hier eine mehrjährige Diskussion, die bis zum Jahr 2000 andauert und insgesamt neun weitere Aktenstücke hervorbringt.

Dieses Ringen um eine (laien-)beteiligungsorientierte Kirche geht mit der Forderung nach Jahresgesprächen eine denkwürdige Symbiose ein. Obwohl zunächst eine gewisse Widerständigkeit gegenüber einem Leitungsinstrument zu erwarten wäre, in dem synodale Gremien an Bedeutung verlieren, weil die Linienorganisation funktionstragender Personen betont und gestärkt wird, kommt es doch zu einer starken Befürwortung der Notwendigkeit solcher Gespräche durch die Synodalen.

Beide Entwicklungen finden in dem Bestreben zusammen, die Freiheit und Eigenständigkeit des Pfarramtes einzugrenzen und stärker steuernd auf die Pfarrpersonen einzuwirken, sind aber im Grunde darüber hinaus nur in begrenztem Maße dauerhaft zu harmonisieren.

Dies zeigt sich vor allem in der letzten Phase der synodalen Diskussion 2003/2004. Hier wird die offene Frage der Laienbeteiligung nur noch am Rande bearbeitet und die Beteiligung von Ehrenamtlichen eher in Frage gestellt.[418] Letztlich bleibt sie unbeantwortet. Die mit der Gemeindeperspektive verbundenen Gestaltungsansprüche werden nur sehr begrenzt durchgesetzt und es gelingt nicht, die basisdemokratischen Vorstellungen vom Anfang der Diskussion in die Konzeption der Jahresgespräche aufzunehmen. Vielmehr ist das Gegenteil der Fall: Die zentrale Steuerung des Prozesses wird gestärkt. (Dabei ist die redaktionelle Arbeit des Landeskirchenamtes nicht ganz ohne Bedeutung.) Der Aspekt der Beteiligungskirche wird nur noch insofern aufgenommen, als immer wieder die Notwendigkeit einer breiten »Akzeptanz«[419] betont wird.

Die durchgängige Betonung der Wichtigkeit der Akzeptanz kann in diesem Zusammenhang auch als ein Reflex auf die (ideelle) Bedeutung der gemeindlichen Ebene, auf die in den 1980-er Jahren gewachsene Bedeutung einer beteiligungs- und mitbestimmungsorientierten Kirche gewertet werden, wie sie in den 1990-er

[418] »[…] Die Idee der Kaskade ist völlig korrekt. Ich möchte aber nur in Frage stellen […] ob es wirklich sinnvoll ist, dass ehrenamtliche Kirchenkreisvorstandsmitglieder […] das Gespräch […] führen.« (23. Landessynode 2003b, 27f.).

[419] Aktenstück Nr. 53 (2003), 20. Sowie in verschiedenen Redebeiträgen der synodalen Diskussion: 23. Landessynode 2003b, 33. 36–37.

Jahren in der hannoverschen Landeskirche durch den Entwurf einer Alternativen Gemeindeordnung und die gesetzliche Reform der Kirchengemeindeordnung zum Ausdruck kommt.

Parallel zu dieser Entwicklung verliert auch das theologische Motiv des allgemeinen Priestertums in der Diskussion an Bedeutung. Während es Ende der 1990er Jahre die Diskussion wesentlich bestimmte, wird es in den synodalen Redebeiträgen in den Jahren 2003/2004 nicht mehr genannt (letztmalig im Aktenstück Nr. 45i, 2000).

1.1.3.2 Jahresgespräche und kirchliches Amt

In der lutherischen Tradition wird die Kirche ihrem Wesen nach als ein Geschöpf des verkündigten Wortes beschrieben, denn durch die Verkündigung des Evangeliums in Wort und Sakrament wird der Glaube allererst geweckt. Die Kirche hat darum die Funktion, diese Verkündigung sicherzustellen. Sie macht auf diese Weise als sichtbare Kirche in der Welt die Gemeinschaft der Glaubenden auffindbar. So kommt dem in CA 5[420] beschriebenen Predigtamt zentrale Bedeutung zu.

Dieses Predigtamt wird in der Landessynode – ähnlich wie in der akademischen Diskussion – in zweierlei Weise akzentuiert und interpretiert.

Zum einen wird das Predigtamt als ein den dafür ordinierten Amtsträgern anvertrautes und persönlich verantwortetes Amt vorgestellt. Es bildet einen besonderen und spezifischen Dienst in der Kirche:

> *»Das Spezifische des Dienstes eines Pfarrers bzw. einer Pfarrerin im Verhältnis zu anderen Diensten liegt darin, dass sie das Amt der öffentlichen Wortverkündigung wahrnehmen, die stiftungsgemäße Praxis der Sakramente zu verantworten haben und für die Einheit der Gemeinde verantwortlich sind. Diese spezifische Verantwortung […] bedeutet […] die Wahrnehmung einer spezifischen geistlichen Verantwortung.«*[421]

Und:

> *»Wir haben nunmal eine Unabhängigkeit der Pastorin, der Pastoren und ich meine, dass das dazu führen muss, dass sie soweit sie als Mitarbeitende angesprochen werden, in diesem Aktenstück [Nr. 53, CC], dass sie anders beurteilt und bewertet werden müssen, als die übrigen Mitarbeiter.«*[422]

---

[420] CA 5:»Um diesen Glauben zu erlangen, hat Gott das Predigtamt eingesetzt, das Evangelium und die Sakramente gegeben, durch die er als durch Mittel den Heiligen Geist gibt, der den Glauben, wo und wann er will (ubi et quando visum est Deo), in denen, die das Evangelium hören, wirkt, das da lehrt, dass wir durch Christi Verdienst, nicht durch unsern Verdienst, einen gnädigen Gott haben, wenn wir das glauben. Und es werden die Wiedertäufer verdammt und andere, die lehren, dass wir den Heiligen Geist ohne ein leibhaftes Wort (sine verbo externo) des Evangeliums durch eigene Vorbereitung, Gedanken und Werke erlangen.«

[421] Aktenstück Nr. 45i (2000), 3.

[422] 23. Landessynode 2003b, 33.

Die öffentliche Wortverkündigung liegt hier bei einem bestimmten Berufsstand, ist mit einer besonderen Ausbildung verknüpft und an ein bestimmtes Berufungsverfahren[423] gebunden.

Zum anderen wird das Predigtamt als grundlegende Funktion der Kirche verstanden, die im Horizont des allgemeinen Priestertums in unterschiedlicher Weise und von unterschiedlichen Personen wahrgenommen werden kann. In diesem Sinne haben alle Mitarbeitenden – in der Perspektive der Jahresgespräche vor allem die beruflich Mitarbeitenden – an diesem Auftrag aktiv teil:

> *»Eine gemeinsame Aufgabe aller kirchlichen Mitarbeiter wird es sein, durch Predigt, Unterricht, Lehre und Bildung Menschen zu befähigen, das zu werden, was sie durch die Taufe sind. Dies wird gerade unter den Bedingungen von Säkularisierung und Traditionsabbruch zu einer zentralen Bildungsaufgabe der Kirche werden. In ihr konkretisiert sich u.a. die Notwendigkeit missionarischer Kompetenz der Pfarramtsinhaber, aber auch anderer kirchlicher Mitarbeiter und aller Gemeindeglieder.«*[424]

Und:

> *»Erst in CA XIV wird unter dem bezeichnenden Titel ›Vom Kirchenregiment‹ das kirchliche Amt der öffentlichen Wortverkündigung und der Darreichung der Sakramente an eine ordnungsgemäße Berufung gebunden. Dieses kirchliche Amt, ich erwähne das sicherheitshalber, ist mit dem Predigtamt von CA V nicht deckungsgleich. Hier jedoch wird nun die Freiheit und Verantwortung des Einzelnen für die Verkündigung mit dem Auftrag und der Verantwortung der ganzen Kirche durch das ›rite vocatus‹ verknüpft. Es ist Aufgabe der berufenden Kirche durch ihre Gemeinden und Bischöfe Lehre zu beurteilen.«*[425]

Leitendes Interesse bei dieser Argumentation scheint nicht nur eine Egalisierung des Pfarrberufs gegenüber anderen kirchlichen Berufsgruppen zu sein, sondern vor dem Hintergrund schwindender gesellschaftlicher Relevanz der Kirche auch eine Aktivierung aller (beruflich) Mitarbeitenden zu missionarischer Aktivität.

Die sich verändernde gesellschaftlich-soziale Situation der Kirche führt also zu einer Neuakzentuierung in der Auslegung der traditionellen Formel vom allgemeinen Priestertum.

Hinsichtlich der Freiheit der Verkündigung wird zunächst die individuelle Verantwortung und Gestaltungsfreiheit der einzelnen Pastoren hervorgehoben: »Unsere Aufgabe der Verkündigung ist zugleich eine ganz persönlich im Gewissen des

---

[423] Grundlegend hierzu CA 14 mit der Formulierung: »Vom kirchlichen Amt (de ordine ecclesiastico) wird gelehrt, dass niemand in der Kirche öffentlich lehren oder predigen oder die Sakramente reichen soll ohne ordnungsgemäße Berufung (nisi rite vocatus).«
[424] Aktenstück Nr. 45 B (1998), 11.
[425] Schindehütte 2004, 61.

Einzelnen vor Gott verantwortete«[426]. Durch den Bezug zu dem der ganzen Kirche anvertrauten Auftrag der Verkündigung, die gleichermaßen auf das Wirken des Geistes zurückzuführen ist, wird der Kontext der Kirche als verbindlicher Rahmen der individuellen Freiheit markiert. Die ordentliche Berufung nach CA 14, die sich eindeutig auf das ordinierte Amt bezieht, wird deutlich von CA 5 abgehoben und der Predigtauftrag des Pfarramtes vor diesem Hintergrund im Sinne einer funktionalen Aufgabenteilung innerhalb der Kirche verstanden.

So kommt es im Kontext der Diskussion um die Jahresgespräche zu einer stärkeren Betonung eines funktionalen Verständnisses des Predigtamtes und auch theologisch zu einer stärkeren Eingliederung in Strukturen der kirchlichen Organisation.

Die skizzierten unterschiedlichen Zugänge haben im Blick auf die Personalentwicklung Konsequenzen nicht nur für die Pastorinnen und Pastoren, sondern für alle Mitarbeitenden hinsichtlich der Aus-, Fort- und Weiterbildung, hinsichtlich der jeweiligen Tätigkeitsprofile und und deren in den Jahresgesprächen zu bearbeitenden Themen.

Im ersten Fall kommt es zu einer stärkeren Betonung der Unterschiedenheit des Pfarrberufes gegenüber anderen kirchlichen Berufen. Der besondere Auftrag und die damit begründete besondere Berufspraxis lassen in personalentwicklerischer Perspektive eine gesonderte Behandlung der Pastorinnen und Pastoren als sinnvoll erscheinen.

Im zweiten Fall ist es der Versuch einer weitgehenden Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden. D. h. beispielsweise, dass Pastorinnen und Pastoren ebenfalls eine Dienstbeschreibung erhalten und umgekehrt auch die Teilhabe aller anderen Mitarbeitenden am Dienst der Verkündigung eine weitere Konkretisierung erfährt.

So kommt es zu einer doppelten Entwicklung. Im Interesse einer Rückbindung aller Mitarbeitenden an die Kirche als Gemeinschaft unter dem Wort wird das funktionale Verständnis des der ganzen Kirche anvertrauten Predigtamtes verstärkt, um alle Mitarbeitenden stärker an den zentralen Auftrag der Kirche zu binden.

Zugleich gibt es die Tendenz, das ordinierte Amt durch die Jahresgespräche aus seiner hervorgehobenen Position im Bezug auf die zentrale Aufgabe der Kirche und die mit der Verkündigung verbundene Freiheit heraus stärker einzugliedern in die Vielfalt der Ämter und Dienste. Dass dies in der Praxis nicht ohne

[426] »Unsere Aufgabe der Verkündigung ist zugleich eine ganz persönlich im Gewissen des Einzelnen vor Gott verantwortete und eine der ganzen Kirche übertragene Aufgabe – und in beidem ist sie eine von Gott selbst in seinem Heiligen Geist bewirkte. Dies hat tiefgehende strukturelle Folgen: Es gilt die Freiheit der Verkündigung des Einzelnen, insbesondere auch der Pastorinnen und Pastoren, zu achten und doch zugleich in den verbindlichen Kontext des Auftrages der ganzen Kirche zu stellen. Dies ist der Hintergrund all der strukturellen und verfahrensmäßigen Debatten, die wir jetzt auch hier in Loccum führen.« (Schindehütte 2004, 59).

Weiteres mehrheitsfähig ist zeigt sich in der Tatsache, dass im Rahmen des Pilotprojektes die Regelung getroffen wurde, dass nahezu ausschließlich ordinierte Leitungspersonen mit Pastorinnen und Pastoren die Gespräche führen.[427]

Die Affinität zu funktionaler oder personaler Interpretation des Predigtamtes korrespondiert schließlich auch mit bestimmten Sozialformen. Mit der personalen Interpretation geht die Akzentuierung der Kirche als Interaktion einher. Bei der funktionalen Interpretation wird eine Deutung der Kirche als Organisation oder Institution bevorzugt. Das liegt von der Sache her nahe und hat darüber hinaus auch Konsequenzen für die Perspektive der Leitungsakteure.

1.1.3.3 Jahresgespräche und Priestertum aller Gläubigen

Analog zum kirchlichen Amt wird die Grundfigur des Priestertums aller Gläubigen in unterschiedlichen Zusammenhängen, mit unterschiedlichem Interesse und in unterschiedlichem Verständnis in die Debatte eingebracht.[428]

Die mit dem Gedanken des allgemeinen Priestertums verbundene Rückbindung des Pfarramtes an die Berufung und Beglaubigung durch die Gemeinde trägt zunächst einen herrschaftskritischen Grundzug gegenüber jeglicher Form von Amtsautorität. Von daher fällt im Zusammenhang der Jahresgespräche der Blick auf die Zusammenarbeit von Pfarramt und Kirchenvorstand mit dem Ziel einer stärkeren Rückbindung der pfarramtlichen Praxis an das synodale Gremium.[429]

Es wird aber auch – analog zu den unterschiedlichen Interpretationszugängen zum Predigtamt – als Begründungsfigur für die prinzipielle Gleichheit aller kirchlichen Mitarbeitenden angeführt, aus der dann eine Gleichbehandlung der verschiedenen Berufsgruppen ohne Unterscheidung ihrer jeweiligen Besonderheiten in Form und Auftrag resultiert.

Schließlich wird auch diejenige Position hörbar, die den Verkündigungsauftrag im besonderen Amt zum Konzept des allgemeinen Priestertums in ein fruchtbares Verhältnis setzt:

[427] »Für Pastoren und Pastorinnen wurde während des Pilotprojekts zumindest in den Kirchenkreisen die Regelung getroffen, dass sie ihre Gespräche (aus der Mitarbeitenden- Rolle) ausschließlich mit ordinierten Leitungspersonen (in der Regel Superintendenten und Superintendentinnen) führen.« (Aktenstück Nr. 53 (2003), 23).

[428] Vgl.: »Man muss dann nur noch genauestens sagen, was man damit meint.« (22. Landessynode 1997b, 142).

[429] »Pfarrer und Pfarrerinnen haben in ihrer besonderen Verantwortung für das Amt der Verkündigung Anteil am allgemeinen Priestertum der Gemeinde. Sie nehmen ihre spezifische Aufgabe sachgemäß wahr, wenn sie sich bewusst als Berufene durch die Gemeinde verstehen. Gemeinde ist in diesem Sinne nicht allein verstanden als örtliche Parochie, sondern als Gesamtkirche. Sie ist es, die zum Dienst des Pfarrers bzw. der Pfarrerin ordiniert und den Dienst des Pfarrers bzw. der Pfarrerin spezifiziert.« (Aktenstück Nr. 45 i (2000), 3).

Das Amt der Verkündigung

> *»[…] bedeutet nicht eine Hierarchie im Miteinander mit der Gemeinde und anderen Diensten sowie Machtansprüche gegenüber Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, sondern ausschließlich die Wahrnehmung einer spezifischen geistlichen Verantwortung. Sie beinhaltet die Verpflichtung von Pfarrern und Pfarrerinnen, der Gemeinde zu dienen und die Vielfalt des Priestertums aller Gläubigen in der Gemeinde zu Gehör zu bringen.«*[430]

In dieser Darstellung wird das besondere Amt in den Dienst des allgemeinen Priestertums gestellt und begründet nicht einen Vorrang vor den anderen Diensten. Das Besondere liegt nicht nur in der Verantwortung für die Verkündigung, sondern auch in der Verantwortung für die Einheit, die die verschiedenen Gaben und Dienste sinnvoll aufeinander zu beziehen hilft.

Auf diese Weise wird die Begründung jeglichen kirchlichen Dienstes im Priestertum aller Gläubigen festgehalten, gleichzeitig aber das Predigtamt durch davon unterschiedene Amtsträger zur Darstellung gebracht.

Mit anderen Worten: Es sind zwei zentrale Figuren reformatorischer Ekklesiologie – das der Kirche aufgegebene Predigtamt und die Lehre vom Priestertum aller Gläubigen – , die in zwei unterschiedliche Konzepte kirchlicher Mitarbeiterschaft münden, deren Unterscheidung in der Verhältnisbestimmung von Pfarrerschaft und sonstigen Mitarbeitenden sichtbar wird.

Evangelische Kirche wird in beiden Fällen beschrieben als eine Gemeinschaft, die aus dem Prinzip der Berufung der Glaubenden zur Gemeinschaft der Heiligen heraus von einer prinzipiellen Gleichheit aller ihrer Glieder ausgeht. Coram deo eignet der Kirche somit eine egalitäre Struktur.[431] Aus der Berufung der Glaubenden heraus trägt die Gemeinschaft als Ganze die Verantwortung für den Auftrag der Kommunikation des Evangeliums.

So präzise und ausgewogen dieses Verhältnis am Beginn der Debatte zur Sprache kommt, so bemerkenswert ist, dass ab dem Jahr 2000 das allgemeine Priestertum im Zusammenhang mit den Jahresgesprächen nicht mehr zur Sprache kommt. Das legt im Blick auf die kirchliche Personalführung den Schluss nahe, dass der egalitäre Akzent dieser ekklesiologischen Grundfigur eher hinderlich als hilfreich ist und eine Ausdifferenzierung der Mitarbeiterschaft unter rein funktionalen Gesichtspunkten nicht mehrheitsfähig scheint. Die Beobachtung, dass Pfarrpersonen ihre Jahresgespräche in der Regel nur mit Ordinierten führen sollen, stützt diese Vermutung.

---

[430] Aktenstück Nr. 45 i (2000), 3.

[431] »In der herrschaftsfreien Geschwisterschaft Jesu geht es nicht ohne die Schwestern und Brüder. Macht macht einsam. Auch die geistlichen Gemeindeleiterinnen und -leiter brauchen geistliche Begleitung und Hilfe. Wer danach Ausschau hält, entdeckt Christinnen und Christen mit reichen Begabungen in einer lebendigen Gemeinde.« (Aktenstück Nr. 45 A (1997), 7).

1.1.3.4 Zwischen Theologie und Ökonomie – Diskurs um die Steuerungsmedien der Kirche als politischer Gemeinschaft

Der Anpassungsbedarf der kirchlichen Organisation an die aktuellen gesellschaftlichen Bedingungen weist im Zusammenhang der Jahresgespräche starke Ähnlichkeiten zu Veränderungsbedarfen in anderen Institutionen und Organisationen auf. Beschrieben werden »zunehmende Arbeitsverdichtung«[432] sowie die Notwendigkeit, auch in Zukunft geeignetes Personal gewinnen zu können. Diese Analogien scheinen der Grund dafür zu sein, dass es für die Kirchenleitung plausibel ist, »auf Instrumente zurück[zu]greifen, die sich in der gewerblichen Wirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung bewährt haben.«[433] In der Darstellung vieler Synodenmitglieder wirkt dieser Rückgriff zunächst alternativlos. Er scheint zudem dringlich, denn die Erfüllung des »zeitlosen Auftrags« der Kirche verlangt den Einsatz »zeitgerechter Strukturen und Methoden«.[434] Nach dieser Logik entsprechen die bislang im Einsatz befindlichen Methoden nicht mehr dieser Anforderung. Die Vermittlungsaufgabe zwischen verborgener und sichtbarer Kirche wird im Kontext der Jahresgespräche auch als Vermittlung ökonomischer und theologischer Perspektiven beschrieben. Entscheidend hierfür ist die Wahrnehmung der Jahresgespräche als einem Instrument, das dem Managementbereich und damit der Betriebswirtschaftslehre zuzuordnen ist.

Im Gegensatz zum Kirchenrecht, das ein wesentliches Medium für die Selbststeuerung der Kirche als politischer Gemeinschaft darstellt, scheint die Übernahme ökonomischer Konzepte in besonderer Weise theologisch begründungsbedürftig, insbesondere weil diese in der Kritik stehen, der an vielen Orten beklagten Ökonomisierung auch in der Kirche Vorschub zu leisten. Mehr noch: Dass die Ökonomie als Leitkategorie an die Stelle der Theologie tritt.

Analog zur Diskussion im Spannungsfeld zwischen einer Kirchenleitung durch das Wort und einer Kirchenleitung durch das Recht wird nun hier das Spannungsfeld zwischen einer Kirchenleitung durch Theologie und einer Kirchenleitung durch Ökonomie eröffnet. Durch die neue Konstellation kommt das traditionelle Spannungsfeld zwischen der Kirche als Glaubensgemeinschaft und der Kirche als politischer Gemeinschaft neu und in spezifischer Weise zur Darstellung. Mehrere Lösungs- bzw. Vermittlungsversuche werden erkennbar.

Zunächst werden zwei argumentative Traditionen aufgenommen: die vor allem im lutherischen Bereich gängige Vorstellung, dass – gerade auch in Folge von CA 7 – Kirche »die Instrumente ihres Handelns gerade nach lutherischem Verständnis in christlicher Freiheit gestalten« kann, »soweit sie sich nicht in Widerspruch zu Schrift und Bekenntnis setzt«.[435]

---

[432] Aktenstück Nr. 53 (2003), 17.
[433] Aktenstück Nr. 53 (2003), 17.
[434] Aktenstück Nr. 53 (2003), 17.
[435] Aktenstück Nr. 53 (2003), 17.

Sowie die reformiert geprägte Tradition, bei der das Primat christologischer Verkündigung stark gemacht wird und auch leitend sein soll für die konkrete Gestalt der Kirche. Prägnant wird diese Sichtweise mit Hilfe des Artikel III der Barmer Theologischen Erklärung vorgebracht.[436]

> *»Die Situation kirchlicher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist durch eine zunehmende Arbeitsverdichtung geprägt. Wenn die Kirche unter diesen Voraussetzungen angemessene Rahmenbedingungen für Personalentwicklung schaffen will, muss sie gegenüber ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen über eine bloße Personalverwaltung im herkömmlichen Sinne hinausgehen und auch Personalentwicklung betreiben. Dabei kann sie auch auf Instrumente zurückgreifen, die sich in der gewerblichen Wirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung bewährt haben. Die Kirche darf zwar die Formen ihres Handelns nicht ihrem Belieben oder dem Wechsel der jeweils herrschenden weltanschaulichen und politischen Überzeugungen überlassen (Barmen III). Das heißt aber nicht, dass sich gleichsam im Wege der Deduktion aus dem Bekenntnis konkrete Handlungsanweisungen herleiten lassen. Soweit sie sich nicht in Widerspruch zu Schrift und Bekenntnis setzt, kann die Kirche die Instrumente ihres Handelns gerade nach lutherischem Verständnis in christlicher Freiheit gestalten und bei der Gestaltung dieses Handelns nach dem Maß menschlicher Vernunft auf die praktischen Regelungserfordernisse der Gegenwart reagieren. Sie kann auch das Instrumentarium der Personalentwicklung und der Personalführung so ausformen, dass ihr zeitgerechte Strukturen und Methoden für die Erfüllung ihres zeitlosen Auftrages zur Verfügung stehen. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Übernahme von Instrumenten, die ursprünglich in der Betriebswirtschaftslehre entwickelt wurden, nicht zur Folge hat, dass eine Ökonomisierung der Kirche an die Stelle ihrer theologischen Orientierung tritt. So wie die Aufnahme von Impulsen aus anderen Wissenschaften wirft die Übernahme des betriebswirtschaftlichen Instruments Jahresgespräch aber die Frage auf, wie dieses Instrument theologisch als Bereicherung in das genuin kirchliche, theologisch verantwortete Handeln integriert werden kann. Auch die Frage nach dem Proprium geistlicher Leitung wird dadurch gestellt.«*[437]

Beide Argumentationslinien, die sonst eher entgegengesetzte Positionen in einer kontroversen Diskussion darstellen (vgl. im Zusammenhang der Visitation die Kontroverse zwischen Diem und Meyer, Kapitel B.1.1), werden, wie das Textzitat zeigt nun zu einer Argumentation zusammengezogen:

Barmen III wird um seine christologische Begründung gekürzt[438] und lediglich mit dem Verwerfungssatz zitiert, dass die Kirche »die Formen ihres Handelns

[436] Ebenfalls: Aktenstück Nr. 53 (2003), 17.
[437] Aktenstück Nr. 53 (2003), 17.
[438] Vollständiger Wortlaut: »Lasst uns aber wahrhaftig sein in der Liebe und wachsen in allen Stücken zu dem hin, der das Haupt ist, Christus, von dem aus der ganze Leib zusammengefügt ist. (Eph 4,15.16)

nicht ihrem Belieben oder dem Wechsel der jeweils herrschenden weltanschaulichen und politischen Überzeugungen überlassen«[439] darf. Im Anschluss wird negiert, »dass sich gleichsam im Wege der Deduktion aus dem Bekenntnis konkrete Handlungsanweisungen herleiten lassen« und damit die grundlegende Position von Barmen III in Frage gestellt.

Damit bleibt es schließlich tendenziell bei der lutherischen Position, dass – soweit »kein Widerspruch zu Schrift und Bekenntnis« besteht – »nach dem Maß menschlicher Vernunft« und entsprechend den »praktischen Regelungserfordernissen der Gegenwart« die kirchlichen Strukturen gestaltet werden können.

Es scheint also die traditionell lutherische Sicht zu dominieren, wonach Kirchenleitung durch das Wort und Kirchenleitung durch das Recht bzw. hier: durch die Ökonomie, zu unterscheiden sind und der Bereich weltlicher Leitung einer gewissen, wenn auch begrenzten, Eigenlogik folgt und folgen darf, sofern er nicht in offenen Widerspruch zu theologischen Grundformeln tritt.

Dennoch wird behauptet, dass »die Übernahme von Instrumenten, die ursprünglich in der Betriebswirtschaftslehre entwickelt wurden, nicht zur Folge hat, dass eine Ökonomisierung der Kirche an die Stelle ihrer theologischen Orientierung tritt.« Das ist insofern nachvollziehbar, als beide Bereich voneinander geschieden bleiben.

Darüber hinaus wird allerdings der Versuch einer Integration unternommen, bei der Theologie nicht mehr unmittelbar als leitende Kategorie oder Steuerungsmittel verstanden wird, sondern zu einer hermeneutischen Aufgabe wird. Sie soll die Frage beantworten, »wie dieses Instrument theologisch als Bereicherung in das genuin kirchliche, theologisch verantwortete Handeln integriert werden kann. Auch die Frage nach dem Proprium geistlicher Leitung wird dadurch gestellt.«

Die Frage nach der Vermittlung im Spannungsfeld bleibt also im Grundsatz ähnlich ungelöst, wie dies im Feld der Visitation zu beobachten war. Dennoch wird versucht, unter Integration beider Argumentationspositionen die Jahresgespräche als theologisch verantwortbares Instrument zu integrieren.

In der Aufnahme beider Bekenntnistraditionen in die Argumentation wird das Bestreben erkennbar, zumindest rhetorisch einen möglichst breiten – auch theologischen – Konsens über die Einführung der Jahresgespräche herzustellen. Die Forderung nach einer vorgeordneten Leitung durch das Wort wird benannt, aber

---

Die christliche Kirche ist die Gemeinde von Brüdern, in der Jesus Christus in Wort und Sakrament durch den Heiligen Geist als der Herr gegenwärtig handelt. Sie hat mit ihrem Glauben wie mit ihrem Gehorsam, mit ihrer Botschaft wie mit ihrer Ordnung mitten in der Welt der Sünde als die Kirche der begnadigten Sünder zu bezeugen, daß sie allein sein Eigentum ist, allein von seinem Trost und von seiner Weisung in Erwartung seiner Erscheinung lebt und leben möchte.
Wir verwerfen die falsche Lehre, als dürfe die Kirche die Gestalt ihrer Botschaft und ihrer Ordnung ihrem Belieben oder dem Wechsel der jeweils herrschenden weltanschaulichen und politischen Überzeugungen überlassen.« (Heimbucher und Weth 2009, 39).

[439] Hier wie im Folgenden alle Zitate aus: Aktenstück Nr. 53 (2003), 17.

faktisch aufgelöst in die Herstellung theologischer Anschlussfähigkeit. Nicht mehr die Durchsetzung einer bestimmten dogmatisch-rechtstheologischen Position wird angestrebt, sondern die Herstellung einer möglichst breiten Akzeptanz.

Es geht also weniger um eine Entscheidung zwischen Theologie und Ökonomie. Vielmehr ist es Aufgabe der Theologie für das originär betriebswirtschaftliche Instrument zu erarbeiten, wie es »in das genuin kirchliche, theologisch verantwortete Handeln integriert werden kann«.

Mit anderen Worten und positiv formuliert: Theologie wird nicht mehr als eigenständiger Bereich neben der organisatorischen Existenz der Kirche betrachtet, sondern als übergreifende Reflexion, die geistliche und organisatorische Aspekte von Kirche integriert.

1.1.3.5 Pfarramt zwischen geistlicher Freiheit und organisatorischer Bindung

Die Verpflichtung auf die Einheit der kirchlichen Gemeinschaft wird am Beispiel des Pfarramtes und der Rückbindung der Freiheit der Verkündigung in besonderer Weise als Begründungshorizont für Jahresgespräche mit ordinierten Mitarbeitenden entfaltet.

Der Auftrag zur Verkündigung wird wie bereits gezeigt in zwei Dimensionen entfaltet: zum einen als persönlich (durch den Prediger) zu verantwortender und zum anderen als ein Auftrag, der der ganzen Kirche anvertraut ist.

> *»Dieses ›satis est‹ [nach CA 7, CC] schafft eine große Freiheit in der Gestaltung von Kirche, um es modern zu sagen, in der Gestaltung der Kommunikationsbedingungen des Evangeliums. Es schafft Freiheit sie auf die jeweiligen historischen Erfordernisse zu beziehen. Das ›satis est‹ verwehrt es uns, kirchenreformerische Prozesse allzu kurzschlüssig mit der Bekenntnisfrage zu verbinden. […]*
> *Erst in CA XIV wird unter dem bezeichnenden Titel ›Vom Kirchenregiment‹ das kirchliche Amt der öffentlichen Wortverkündigung und der Darreichung der Sakramente an eine ordnungsgemäße Berufung gebunden. Dieses kirchliche Amt, ich erwähne das sicherheitshalber, ist mit dem Predigtamt von CA V nicht deckungsgleich. Hier jedoch wird nun die Freiheit und Verantwortung des Einzelnen für die Verkündigung mit dem Auftrag und der Verantwortung der ganzen Kirche durch das ›rite vocatus‹ verknüpft. Es ist Aufgabe der berufenden Kirche durch ihre Gemeinden und Bischöfe Lehre zu beurteilen.«*[440]

Durch die argumentative Vorordnung von CA 5 gegenüber der individuellen Berufung, die mit CA 14 umrissen wird, obwohl dort nicht von der Freiheit des Einzelnen, sondern von dessen rechtmäßiger Berufung die Rede ist (rite vocatus), scheint die gemeinschaftliche Verantwortung von höherer Dignität. Die »struktu-

[440] Schindehütte 2004, 61.

relle Folge« ist bei Beachtung der Freiheit der Verkündigung des Einzelnen diese zugleich in einen »verbindlichen Kontext« zu stellen.

D. h. in dieser Interpretation der CA wird die Bindung des einzelnen Amtsträgers gegenüber der kirchlichen Gemeinschaft hervorgehoben, wo traditionell eher die Bindung an »Schrift und Bekenntnis« betont wird (und auch dem Duktus der CA entspricht). Somit scheint der Kirchenbegriff der CA hier als ein solcher verstanden, der sich auf die Organisationsgestalt von Kirche bezieht.

Die Bindung an die Gemeinschaft wird zum wichtigen Begründungszusammenhang für die Jahresgespräche. »Verbindlichkeit«, »Aufsicht« und »Rechenschaft« werden mit den Argumentationen der CA verknüpft und verschränkt.

> *»Das Bemühen um die Wahrnehmung des gemeinsamen Auftrages der Kirche als Grund und Ziel kirchenleitenden Handelns auf den verschiedenen Ebenen kann demnach seinem Grunde nach nur dialogisch sein. Das zeigt der biblische Befund. Das ist die Grundintention der CA. Der Dialog bleibt aber der Berufung in den Auftrag der ganzen Kirche verpflichtet. Das bedeutet, dass es nicht ergebnislos bleiben kann. Dieser Dialog ist notwendig auf Verständigung und Verbindlichkeit angelegt. Dieser Dialog hat von jeher auch formale Verfahren gehabt, zum Beispiel in der von Anfang an praktizierten Visitation.«*[441]

Auch hier ist der »gemeinsame Auftrag der Kirche« Ausgangspunkt der Argumentation. Das »Bemühen« um dessen »Wahrnehmung« erscheint nach vorheriger Betrachtung von Schrift und Bekenntnis allein als »dialogisch« denkbar. Vor dem Hintergrund der Jahresgespräche, deren Begründung Ziel des Argumentationsganges ist, wird hier mit »dialogisch« offenbar der Dialog im Rahmen der Gespräche beschrieben.

Daneben ist dieser Dialog ergebnisorientiert (»kann nicht ergebnislos bleiben«) und auf »Verständigung und Verbindlichkeit angelegt«. Legt diese Ergebnisorientierung schon nahe, dass das Gespräch auf Entscheidungen zielt und dass bei dialogischer Grundorientierung auch Machtgefüge eine Rolle spielen, wird dies nachfolgend immer deutlicher.

Für den verbindlichen Verständigungsprozess wird die Visitation angeführt, die es »von jeher« als formales Verfahren gab, die hier auch als aufsichtlicher Akt verstanden wird, nämlich um sicher zu stellen, dass sich alle (Pastorinnen und Pastoren) am »gemeinsamen Auftrag der Kirche« orientieren.

In letzter Konsequenz werden Entscheidungen durch Vorgesetzte getroffen. Denn kann »auf Dauer in solchen Dialogen keine Verständigung für nächste gemeinsame Schritte erreicht werden, stösst das dialogische Grundprinzip an seine Grenze. Wir treten ein in den Bereich, der auch Durchsetzungsmöglichkeiten des Rechtes beinhaltet.«

[441] Schindehütte 2004, 62.

Somit zeigt sich, dass mit dialogisch hier nicht hierarchiefrei gemeint ist, auch wenn es am Anfang so scheint. Der »gemeinsame Auftrag der Kirche« ist nicht nur Begründungszusammenhang für »dialogisches« kirchenleitendes Handeln (nicht konziliar oder konsensorientiert!), sondern zugleich auch Legitimation für die »Verbindlichkeit« kirchenleitenden Handelns. Schließlich zeigt sich auch, dass diese Form des Dialogs im Zweifel die »Durchsetzungsmöglichkeiten des Rechtes« beinhaltet.

Ob die Durchsetzung gerade auch den Auftrag der Kirche, also die Kommunikation des Evangeliums im engeren Sinne betrifft, bleibt unklar, liegt aber nahe. Denn »um des Auftrags der Kirche und der Verpflichtung jedes und jeder Einzelnen auf diesen Auftrag [willen], kann es nicht keine Ergebnisse geben.«

Die Spannung zwischen der Freiheit der Verkündigung der einzelnen Pfarrperson und der Verpflichtung auf deren gemeinschaftliche Ausrichtung wird also hier nicht durchgehalten, sondern zugunsten kirchenleitender Intervention entschieden.

1.1.3.6 Die Unterscheidung von »Leiten« und »Führen« als Adaption der Unterscheidung von geistlicher und weltlicher Leitung

Im Zuge der synodalen Diskussion über die Jahresgespräche wird immer wieder die Frage nach dem Umgang mit arbeitsunwilligen und nicht arbeitsfähigen Mitarbeitenden, insbesondere Pastorinnen und Pastoren, aufgeworfen. Damit verbunden wird nach Einwirkungsmöglichkeiten und disziplinarischen Konsequenzen in diesen Fällen gefragt. Das ist als Kontext zu beachten, wenn die Unterscheidung von geistlicher und weltlicher Leitung in der Diskussion hörbar wird.

Denn hier wird geistliche Leitung als Leitung durch das Wort (sine vi sed verbo) als »schwach«[442] und ohnmächtig erlebt, sofern sich das Gegenüber der Einsicht in die Argumentation verschließt. So wird im Blick auf die Jahresgespräche zumeist die (Wirkungs-)Grenze geistlicher Leitung diskutiert und die Legitimität des Einsatzes von Macht, um Interessen der kirchlichen Organisation durchzusetzen.

Die geistliche Leitung als Leitung durch das Wort soll aber gerade nach dem Prinzip des »sine vi sed verbo« erfolgen und wird hier naturgemäß als begrenzt erlebt.

> *»Ich habe als geistliche Leitung nur drei Dinge. Das erste mag sie verwundern, und sie mögen es vielleicht für ein bißchen komisch halten: es ist das Gebet. Ich stehe manchmal vor Situationen, in denen ich für die Beteiligten zunächst einmal nur noch beten kann.*

[442] »Dies alles bedeutet, dass nach weltlichen Maßstäben geistliche Leitung zu den schwächsten Formen von Leitung gehört. Da aber, wo sie den Menschen innerlich erreicht, ihn im Herzen trifft und Gott sich selbst im Wort erschließt, dort ist sie macht- und wirkungsvoller als es je äußere Machtmittel sein können.« (Aktenstück Nr. 45 B (1998), 21).

> *Niemand sieht das, niemand weiß das, und ich kann das nur für mich persönlich tun.*
> *Das zweite, was ich als Möglichkeit geistlicher Leitung habe, ist, mich persönlich selbst in die Schrift hineinverwickeln zu lassen, das Wort Gottes zu lesen und zu verstehen, so gut es irgendwie geht, und es einzuzeichnen in das, was ich persönlich tue, und es einzutragen und einzusprechen in die Konflikte, mit denen ich es zu tun habe.*
> *Und schließlich das Dritte: Ich habe Argumente oder ich habe sie nicht. Und ich mache die Erfahrung, dass in Konfliktlagen Argumente auch nur eine begrenzte Reichweite haben.*
> *(…) wenn wir sagen, durch Gesetz und Evangelium würden die Gemeinde und die Kirche geleitet, dann ordnen wir nach meinem Verständnis den Pfarrern und Pfarrerinnen die schwächste Position an dieser Stelle zu, die schwächste Position unter dem Gesichtspunkt von Organisation und institutioneller Macht.«*[443]

Geistliche Leitung wird hier zunächst beschrieben als Muster persönlicher Frömmigkeit, die gekennzeichnet ist durch Gebet und Schriftstudium. Das Gebet schließt die Fürbitte mit ein.[444] Die daraus gewonnene Erkenntnis wird dann der Gemeinde – und das sind in diesem Fall im Besonderen die Mitarbeitenden – durch Argumente plausibel gemacht[445].

Die Wirkung dieser Rede beruht auf Einsicht (»in Freiheit und ohne Zwang«[446]) und wird aufgrunddessen vielfach als »die schwächste Position unter dem Gesichtspunkt von Organisation und institutioneller Macht« betrachtet.

Bemerkenswert ist, dass geistliche Leitung in den Redebeiträgen und Aktenstücken stets als Form personaler Leitung dargestellt wird. Unter dem Gesichtspunkt der oben benannten Problemstellung wirkt geistliche Leitung in ihrem Gelingen dann als zufälliges, weil unverfügbares Geschehen. Denn die jeweilige Leitungsperson vermag nicht zu steuern, ob das Wort zu Herzen geht.

Nach dem reformatorischen Verständnis geistlicher Leitung muss diese Sichtweise allerdings als Engführung betrachtet werden. Luther intendierte mit der Leitung sine vi sed verbo viel stärker ein genossenschaftliches Modell, bei dem die Gemeinde als Gemeinschaft urteilsfähiger Subjekte im Rekurs auf Gottes Wort die Gestalt der sichtbaren Kirche in Ausrichtung an der geglaubten Kirche verantwortet.

In der synodalen Diskussion kommt es durch die beschriebene Engführung sehr schnell zu einer Zuspitzung, die das Element geistlicher Leitung als glückliche Fügung, die weltliche Leitung aber als durchsetzungsfähige Leitung mit Mitteln des Rechts betrachtet.

---

[443] 22. Landessynode 1997b, 146–147.
[444] Vgl. 22. Landessynode 1997b, 146–147.
[445] Vgl. auch: Geistliche Leitung geschieht »wo jemand vom Wort Gottes in Anspruch genommen wird und es im Vertrauen auf die Wirkung des heiligen Geistes weitergibt« (Aktenstück Nr. 45 B (1998), 20).
[446] Aktenstück Nr. 45 B (1998), 20.

Es steht zu vermuten, dass die sichtbare Gestalt der Kirche, zu der auch die Personalführung und die Jahresgespräche gehören, in ihrer Bedeutung für die Weitergabe des Wortes damit unterbestimmt bleibt. Denn Kirche erscheint auf diese Weise als durch Gottes Wort geleitete Gemeinschaft, die diese Leitung durch Personen erfährt, die sich diesem Wort geöffnet haben und ihre dadurch erwachsene Einsicht anderen begründet mitteilen. Kirche als Diskursgemeinschaft über die Mitteilungen Gottes tritt demgegenüber jedoch in den Hintergrund.

1.1.4 Beobachtungen zur Funktion der Theologie in der Debatte um die Jahresgespräche

Im Verlauf der Analyse in der Aspektdimension kirchlicher Personalführung zeigte sich in der Debatte um die Jahresgespräche mehrfach, dass die Argumentation mit dogmatischen Traditionsbeständen höchst unterschiedlich verläuft. Mal geht es darum, aus der Tradition heraus eine bestimmte Praxis zu begründen, ein anderes Mal werden unterschiedliche Systemlogiken durch theologische Anschlüsse miteinander verbunden.

Zum einen lassen es diese Beobachtungen sinnvoll erscheinen, noch einmal gezielt den Blick darauf zu richten, welche Funktion die Theologie und das Agieren mit dogmatischen Traditionsbeständen in der Debatte haben.

Zum anderen werden verschiedene Strategien sichtbar, die grundsätzliche Vermittlungsaufgabe zwischen den verschiedenen Ebenen des dreischichtigen Kirchenbegriffs zu bearbeiten.

Ich fasse hier die Beobachtungen thesenartig zusammen.

1.1.4.1 Zu Aufgabe, Funktion und Ziel theologischer Reflexion im synodalen Gesprächsprozess

Kirchliche Personalentwicklung muss, wie andere Strukturveränderungen auch, nicht zwangsläufig theologisch begründet werden. Andere Wege der Argumentation sind denkbar.

Im Rahmen der Diskussion um Jahresgespräche ist jedoch zu beobachten, dass große Einigkeit darüber besteht, dass sowohl das Instrument selber als auch das gegenwärtige Selbstverständnis evangelischer Kirche und Kirchenleitung einer eingehenden Reflexion zu unterziehen sind. Der theologisch-kirchliche Diskurs fordert an dieser Stelle offenbar eine theologische Stellungnahme und Legitimation. So nehmen einzelne Beiträge[447] die Form theologischer Gutachten an. Überhaupt sind Gutachten eine der evangelischen Kirchentradition typische Form mit Konflikten und Fragen umzugehen, die mutmaßlich grundständige theologische und bekenntnisrelevante Themen berühren.

---

[447] Dies gilt im Besonderen für Teile des Abschlussberichtes: Aktenstück Nr. 53 (2003). Sowie: Schindehütte 2004.

Dies gilt um so mehr in Zeiten, in denen eine tiefergreifende Verunsicherung über das kirchliche Selbstverständnis herrscht, wie sie in der Auseinandersetzung mit der Rolle der Kirche in der Organisationsgesellschaft zum Ausdruck kommt (vgl. D.1.1.2).

In der Debatte um die Jahresgespräche sind unterschiedliche Funktionen theologischer Argumentation zu beobachten:

a. *Theologie dient der Bearbeitung von Vermittlungsproblemen und der Einpassung in theologische Denkmuster und Bekenntnisformeln.* Die zentrale Steuerungsgruppe beschäftigt in der letzten Projektphase vor allem »die Auswertung und die Bearbeitung der im Themenspeicher gesammelten Anfragen«, insbesondere mit dem Ziel das »Verhältnis von Leitung und Theologie« weiter zu klären.[448] D. h. hier ist Theologie vor allem ein Mittel, um Anfragen und auftretende Vermittlungsprobleme zu klären und zu bearbeiten. Schließlich dient theologische Reflexion dem Einpassen neuer Formen der Personalführung in die »grundlegenden, dem Bekenntnis verpflichteten Strukturen unserer Kirche«[449].
b. *Theologie dient der vertiefenden Reflexion, auch um eventuell mit dem Instrument verbundene Implikate namhaft zu machen.* Dazu wird »in guter evangelischer Tradition offen und intensiv debattiert«[450] und immer wieder bemerkt, dass die »theologischen Überlegungen […] noch nicht am Ende«[451] sind und man »die theologische Reflexion von Jahresgesprächen noch weiter vertiefen und systematisieren«[452] muss. Theologische Reflexion ist hier gleichsam ein Teil kirchenleitender Tätigkeit, im Sinne einer Selbstprüfung und auch Selbstklärung im Blick auf die implizierten Kirchenbegriffe.[453]
c. *Theologie dient der Legitimation.* Weiterhin ist die Theologie ein Mittel, die Legitimität von Jahresgesprächen zu begründen.[454] Diese Funktionsbestim-

[448] Aktenstück Nr. 53 (2003), 12.
[449] Schindehütte 2004, 67–68 .
[450] Schindehütte 2004, 67–68 .
[451] 23. Landessynode 2003b, 34.
[452] 23. Landessynode 2003a, 14.
[453] Schindehütte 2004, 55. Vgl. auch: »Parallel dazu der dritte Punkt: Wir müssen die theologische Reflexion von Jahresgesprächen weiter vertiefen und systematisieren. Wir sind im Bericht auf einige der Fragen eingegangen, die im Laufe des Projektes sich gestellt haben. Wir meinen aber und sagen dies offen, dass hier noch eine weitere Systematisierung und eine kritische Begleitung des Einführungsprozesses notwendig ist.« (23. Landessynode 2003a, 14).
[454] Vgl. hierzu: 23. Landessynode 2004. Sowie: Aktenstück Nr. 53 (2003), 16. Und: 23. Landessynode 2003a, 14.

mung deutet sich auch bei der Einführung anthropologischer Argumentationsfiguren (s. D.1.1.5) in die Diskussion an.[455]

Immer wieder wird darauf hingewiesen, dass die Einführung der Jahresgespräche Anlass zu vertiefter theologischer Reflexion sein muss und Anlass ist für eine Klärung des aktuellen Selbstverständnisses evangelischer Kirche[456]: Es geht um das Gemeindeverständnis, die Frage nach ekklesiologischer Relevanz und Auswirkungen der Jahresgespräche, sowie der Frage nach deren »impliziertem Kirchenbegriff«[457].

Es keimt der Verdacht, dass hier auch tieferliegende Konfliktstrukturen und Spannungsfelder evangelischer Ekklesiologie berührt werden, wenn davon die Rede ist, dass theologische Herausforderungen zu bewältigen sind, deren Fragestellungen »noch nicht in notwendiger Tiefe und Klarheit beantwortet«[458] sind. Vertiefende theologische Reflexion wird angeregt und angemahnt.[459]

Das Bedürfnis nach vertiefter theologischer Reflexion kann schließlich auch verstanden werden als Ausdruck einer tiefen Verunsicherung angesichts der auf vielen Ebenen wahrgenommenen Krisenphänomene und als Versuch, sowohl in Vergewisserung der eigenen theologischen Tradition als auch durch Einarbeitung neuer Perspektiven in die theologische Diskussion Orientierung und konkrete Handlungsperspektiven zu gewinnen.

Dementsprechend erscheinen als Grundlage der Reflexion Schrift[460] und Bekenntnis einerseits und praktische Erfahrungen (z.B. durch Evaluation) andererseits. So dass sich auch die Reflexion selbst in ihren Ausgangspunkten in der Grundspannung zwischen der geglaubten Kirche und ihrer konkreten sozialen Gestalt wiederfindet.

Bemerkenswert ist, dass (insbesondere in der Phase ab 2002) die theologische Reflexion an spezifischen Orten eine gesteigerte Intensität erfährt. Es sind dies vor allem die entsprechenden Tagungen in Loccum und deren in Tagungsbänden veröffentlichten Dokumente, sowie der Abschlussbericht des Landeskirchenamtes zum Pilotprojekt Personalentwicklungsgespräche. Die Ergebnisse dieser Diskurse

---

[455] »Während des Pilotprojekts sind verschiedene Fragen nach der theologischen Legitimität von Jahresgesprächen aufgeworfen worden. Es ist im Rahmen dieses Berichts nicht möglich, darauf umfassend und systematisch einzugehen.« (Aktenstück Nr. 53 (2003), 16).

[456] 23. Landessynode 2003b, 34.

[457] Schindehütte 2004, 55.

[458] Schindehütte 2004, 55.

[459] »Die Prinzipien unserer Verfassung bzw. der Kirchengemeindeordnung was Gemeinde betrifft, widersprechen zum Teil einem solchen kaskadierenden System. Die praktisch organisatorischen Fragen, die uns da sehr lange bewegt haben, haben durchaus theologisch ekklesiologische Relevanz und Auswirkungen. Ich erwarte hier eigentlich, dass in der Weiterarbeit landeskirchenweit weiter diskutiert wird, was das im Blick auf unser Gemeindeverständnis für Folgen hat.« (23. Landessynode 2003b, 39). Vgl. auch: Aktenstück Nr. 53 (2003), 4.16.

[460] Aktenstück Nr. 53 (2003), 12.

werden in der Landessynode rezipiert, aber kaum noch diskutiert. Es sind zum einen kleinere Arbeitsgruppen (zentrale Steuerungsgruppe, Arbeits- und Dienstrechtsausschuss der Landessynode) und zum anderen der Rahmen einer Akademietagung, die die prägenden Linien des theologischen Diskurses um die Jahresgespräche insbesondere zum Ende hin bestimmen.[461]

Theologische Reflexion trägt hier Züge einer wissenschaftlich-theologischen Begleitung, die grundlegende Texte hervorbringt, auf die sich die allgemeine Diskussion wiederum bezieht und insofern auch der gutachterlichen Struktur folgt.

Das Ziel der theologischen Überlegungen scheint vor allem auf zwei Ebenen zu liegen:

Zum einen dient die (synodale) Diskussion der Selbstklärung der Kirche: »Es gilt […] theologisch nach der Verhältnisbestimmung zwischen jenen erwähnten zentralen Aufgaben der Kommunikation des Evangeliums und der Gestaltung ihrer strukturellen Bedingungen zu fragen«[462]. So wird auch angemerkt, dass es in der Diskussion folglich »um weit mehr als Jahresgespräche«[463] geht. Vielmehr sind die Gespräche der Anstoß, »ein Gesamtkonzept von Ausbildung, Fortbildung und von Verfahren der Priorisierung und Zielfindung auf allen Ebenen kirchlicher Arbeit« zu diskutieren.

Zum anderen geht es ganz konkret um die Frage nach »zentralen Implikationen [der Jahresgespräche], was das Verhältnis von Leitung und Theologie anbetrifft.«[464]

Der Prozess, in dem sich diese Reflexion vollzieht, wird von allen Beteiligten als unabgeschlossen und fortsetzungsbedürftig markiert. Dabei bleibt unklar, ob es sich hier um ein taktisches Argument handelt[465] oder die fortlaufende Reflexion als Bestandteil evangelischer Kirchenleitungspraxis verstanden wird. Bei einigen Wortbeiträgen scheint es so, dass ein abschließendes Konzept mit theologischer Begründung denkbar erscheint.

---

[461] »Die systematische und zusammenfassende Reflexion der Projekterfahrungen wurde im Wesentlichen im letzten Projektdrittel durchgeführt. Hier spielten die Auswertung und die Bearbeitung der im Themenspeicher gesammelten Anfragen eine zentrale Rolle. Dieses geschah zunächst in der zentralen Steuerungsgruppe, wurde dann aber, besonders im Hinblick auf die zentralen Implikationen, was das Verhältnis von Leitung und Theologie anbetrifft, in der Tagung "Personalentwicklung in der Kirche" in der Evangelischen Akademie Loccum im August 2001 bearbeitet. Auf dieser Tagung wurden Personalentwicklungs- Projekte aus verschiedenen Landeskirchen vorgestellt und mit ähnlichen Vorhaben und Erfahrungen aus Wirtschaft und staatlicher Verwaltung konfrontiert.« (Aktenstück Nr. 53 (2003), 12).

[462] Schindehütte 2004, 57.

[463] Schindehütte 2004, 57.

[464] Aktenstück Nr. 53 (2003), 12.

[465] Bemerkenswerterweise hat eine weitergehende Reflexion im Rahmen der Kirchenleitung nicht stattgefunden und auch der von der Synode gesetzte Termin zur weiteren Auswertung verstrich. 2011 hat die Landeskirche eine weitere Befragung zur Evaluation initiiert (Landeskirche Hannovers, Evaluation 2012), die jedoch kaum auf Aspekte der theologischen Reflexion eingeht.

1.1.4.2 Tendenzen zu einer induktiv-pragmatischen Auflösung der ekklesiologischen Grundspannung

Im Verlauf der Diskussion um Personalführung und Personalentwicklung in der Kirche, die explizit vor allem am Beispiel der Pastorinnen und Diakone geführt wird, entsteht der Eindruck, dass es schwierig (geworden) ist einen grundlegenden Konsens nicht nur im Blick auf das Gemeindeverständnis, sondern auch im Blick auf die erforderlichen Berufsprofile der Zukunft zu finden. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Einige werden benannt:

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die weitere Entwicklung der kirchlichen Organisation in diesem Kontext scheint so unklar, dass der »große Wurf« nicht gemacht werden kann. Eine genaue Beschreibung insbesondere des pastoralen Berufsbildes bleibt mithin offen:

> *»Eine Arbeitsgruppe aus Mitgliedern aller kirchenleitenden Organe zu bilden, die ein Ergebnis als magnus consensus bearbeiten sollte, wäre unter der Stichwort ›Kirche im Umbruch‹ wenig aussichtsreich.«*[466]

Ein anderer Faktor sind die verschiedenen persönlichen wie auch theologischen Prägungen der Beteiligten, die insbesondere im Blick auf die Aufgaben der Superintendentinnen und Superintendenten als Hindernis auf dem Weg zu einer gemeinsamen Sicht benannt werden:

> *»Der Erfahrungsaustausch mit den genannten Vertretern und Vertreterinnen der Kirchenkreisebene hat nicht zu einem einheitlichen Ergebnis geführt. Zu unterschiedlich sind die Bedingungen, unter denen gearbeitet wird; zu unterschiedlich auch die Persönlichkeiten mit ihren theologischen Auffassungen und ihren individuellen Prägungen und Begabungen. Beispiele: Einige halten die Anbindung an die Gemeinde als konstitutiv für eine basisnahe und erfolgreiche Erledigung der Aufgaben, andere möchten sich auf ihre Aufgaben im Kirchenkreis konzentrieren und den Gemeindeanteil ganz streichen.«*[467]

Gerade in diesem Beispiel werden grundlegende ekklesiologische Differenzen darüber sichtbar, wie die Kirchenkreisebene im Gefüge der Gesamtkirche zu bewerten ist. Fraglich ist, warum hier kein Dialog entstehen kann, sondern die Einzelpositionen gleichsam unvermittelbar nebeneinander her bestehen bleiben. Im Sinne der kirchlichen Einheit wäre hier kirchenleitende Vermittlung zumindest eine weitere Handlungsoption.

Ähnlich stellt sich die Situation im ersten Beispiel dar. Anstatt nach einer Vermittlung und Offenlegung der Konfliktstrukturen zu suchen, schlägt der Gemeindeausschuss vor, nicht mehr am Gesamtkonzept zu arbeiten, sondern » […]

[466] Aktenstück Nr. 45 A (1997), 8.
[467] Aktenstück Nr. 72 M (2001), 5.

dass die Ausschüsse der Landessynode sich mit den sie betreffenden Teilthemen beschäftigen (…).«[468].

Statt also die – theologisch rekonstruierbaren – Konfliktstrukturen offenzulegen und diskursiv zu verarbeiten, kommt es zu einem Entscheidungspragmatismus, der den unmittelbaren organisatorischen Bedürfnissen folgend nach dem Prinzip der größtmöglichen Akzeptanz Lösungen politisch zu vermitteln versucht. Ja mehr noch, diese Strategie erscheint den Beteiligten als das in der gegenwärtigen Umbruchsituation maximal Erreichbare.[469]
Nachfolgender Redebeitrag zeigt dieses Phänomen noch einmal eindrücklich:

> *»Die innerkirchlichen Verteilungskämpfe um die knappen kirchlichen Ressourcen brauchen eine Absprache über die grundlegenden Kriterien, nach denen wir entscheiden. Dabei hilft nicht mehr die Überlegung: ›Was muss ich jetzt tun, damit die Gegenwart weiterhin angenehm gestaltet wird?‹ Dabei helfen uns auch weniger Debatten über ein theoretisches Modell einer Kirche der Zukunft. Am erfolgversprechendsten sind vielmehr kontinuierliche und konkrete Reformschritte, die sich an einem mittelfristigen Horizont ausrichten, etwa nach dem Grundsatz: ›Was müssen wir heute tun, damit unsere Kirche den Herausforderungen in zehn und zwanzig Jahren gewachsen ist?‹*
> *Das, die Erhaltung und Stärkung der zukünftigen Leistungskraft, ist die zentrale kirchenpolitische Verantwortung der gemeinschaftlichen Leitung unserer Landeskirche. Gute neue Instrumente neben den bewährten alten sind dazu entwickelt worden,*
>
> - *etwa die Eröffnung von Erprobungen,*
> - *die kontinuierliche Stärkung der regionalen und örtlichen Verantwortung,*
> - *die weiter auszubauende Stellung des Ehrenamtes,*
> - *die kritischere und selbstkritischere Überprüfung von Aufwand und Ergebnis unserer Arbeitsweisen,*
> - *die endlich begonnene Diskussion, wie die kirchliche Binnenorientierung in eine Zuwendung zu möglichst vielen Menschen – natürlich ohne Rabatt auf den Inhalt unseres Auftrags – gewendet werden kann.*
>
> *Nicht weniges fehlt noch, etwa in Ausbildung, Förderung und motivierender Begleitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ungeklärt scheint mir auch, ob unsere kirchlichen Entscheidungsstrukturen, die aus innerkirchlichen Gründen immer komplexer und verschlungener geworden sind, den neuen Herausforderungen gewachsen sind.«*[470]

Hier wird die Funktionsfähigkeit von Lösungen in der kirchlichen Praxis zum maßgeblichen Kriterium der Veränderungs- und Reformbemühungen in der evangelischen Kirche erhoben. Nicht »Debatten über ein theoretisches Modell«

---

[468] Aktenstück Nr. 45 A (1997), 8.
[469] Aktenstück Nr. 45 A (1997), 8.
[470] 22. Landessynode 1996a, 50–51.

seien gefragt, sondern »kontinuierliche und konkrete Reformschritte«. Man könnte in diesem Zusammenhang von induktivem Vorgehen sprechen.

Es fehlt offensichtlich an Verfahren, wie die dogmatischen Grundbestimmungen evangelischer Kirche, die nicht in Frage stehen (»natürlich ohne Rabatt auf den Inhalt unseres Auftrages«) produktiv auf die Gestaltungsfragen der Gegenwart hin angewendet werden können.

Trotz einschneidender Veränderungen und damit verbundener Eigendynamiken sind nicht wenige Synodale der Ansicht, als zeitigten die notwendigen strukturellen Anpassungen keine theologischen Veränderungen und Implikationen. Das wäre jedoch zumindest zu überprüfen und kritisch zu reflektieren.

Denn es werden in der Aufzählung sehr wohl Inhalte genannt, die Auswirkungen auf den Kirchenbegriff implizieren: Verlagerung von Verantwortung auf die Kirchenkreis- und Gemeindeebene, Ausbau der Stellung des Ehrenamtes, Orientierung kirchlichen Handelns am Effektivitätsgedanken und schließlich konsequente Außenorientierung der kirchlichen Organisation.

Dieser Frage wird in Kapitel D.1.2 unter dem Aspekt der Sozialformen von Kirche noch weiter nachzugehen sein.

1.1.5 Exkurse: Jahresgespräche im Kontext theologischer Anthropologie und andere theologische Motive zur theologischen Einordnung der Jahresgespräche

In der Diskussion um die Ergebnisse des Pilotprojektes und im Blick auf eine landeskirchenweite verbindliche Einführung der Jahresgespräche werden nach Abschluss des Pilotprojektes anthropologische Begriffe in die Diskussion eingeführt. Dies geschieht zum einen in der Reaktion auf die von verschiedenen Seiten geäußerte Kritik[471], kann aber ebenso gedeutet werden als Prozess der Einpassung der Jahresgespräche in die reformatorische Kirchentradition, in der die Rechtfertigungslehre von zentraler Bedeutung ist.

In dem Bemühen, eine anthropologische Grundlegung der Jahresgespräche vorzunehmen, werden neben der klassisch reformatorischen Perspektive auf den Menschen als gerechtfertigten Sünder und die Unterscheidung von Person und Werk auch weitere theologische Motive integriert, die zunächst nicht von Hause aus zu den Identitätsmerkmalen evangelischer Theologie zählen.

1.1.5.1 Jahresgespräche im Horizont der Rechtfertigungslehre

Die Lehre von der Rechtfertigung wird im Blick auf Zusammenarbeit und Verantwortung in der kirchlichen Organisation neu interpretiert. Traditionell wird die Rechtfertigungslehre auf die Situation des Menschen als gerechtfertigtem Sünder coram Deo zugespitzt um durch die Unterscheidung von Person und Werk das

[471] So z. B.: Stellungnahme des Pastorenausschusses 2007. Hier insbesondere die darin enthaltene »Theologische Bewertung von Personalentwicklungsgesprächen« von Carsten Junge.

Angenommensein der Person durch die Gnade Gottes trotz der von Werken der Sünde gekennzeichneten Grundstruktur menschlichen Lebens zum Ausdruck zu bringen.

Im Kontext der Jahresgespräche wird die Unterscheidung von Person und Werk interpretiert als Schlüssel zu einem offenen Umgang mit Stärken und Schwächen.

> *»Wir leben in alle[m] unserem Tun und Planen […] aus Gottes gnädiger und liebender Zuwendung zu uns. […] Diese Dimension der Rechtfertigung macht uns frei zu offener und geschwisterlicher Kritik aneinander. […] Kritik kann ja auch als Information gewertet werden, die dazu hilft, sich selbst besser zu verstehen. Die dazu hilft, Schritte zu unternehmen, um es besser oder anders zu machen. Dazu jedoch darf das grundlegende Angenommen sein nicht in Frage stehen. Gottes Zusage, dass wir auch als Sünder Gerechte und im Ruf zur Umkehr zugleich seine geliebten Geschöpfe sind, ist die gemeinsame Grundlage, auf der der Kritisierende und der Kritisierte ein weiterführendes und hilfreiches Gespräch führen können.«*[472]

Die wechselseitige Kritik, die Mitarbeitende in der Kirche einander geben, wird – wie das Beispiel zeigt – in die Nähe des göttlichen Rufes zur Umkehr gebracht. Die klassische Unterscheidung der Situation des Menschen vor Gott (coram deo) und vor den Menschen (coram hominibus) verliert an Deutlichkeit. Denn das Eingeständnis eines Fehlers gegenüber einem anderen Mitarbeitenden, das eine Korrektur des eigenen Handelns erfordert, ist nicht gleichbedeutend mit einer Handlung, die im Sinne von Sünde des Rufes zur Umkehr bedarf.

Gerade im individuellen Angenommensein als geliebtes Geschöpf Gottes liegt die Freiheit, das eigene Handeln und Verhalten zu ändern. So erst wird ein realistischer Blick auch auf die Grenzen möglich. Nicht mehr die Freiheit von den Sünden, sondern die daraus resultierende Freiheit zur Verantwortung wird zum dominierenden Thema.

> *»Die Zusage der Vergebung Gottes macht dazu fähig und bereit, sich selbst realistisch zu sehen, Stärken und Schwächen zu erkennen und mit ihnen konstruktiv zu leben. Da die Würde der Person auf der Zusage Gottes beruht, hat der Mensch die Freiheit zur Veränderung seines Verhaltens und Handelns, und er kann Ziele seines Handelns festlegen. Er bleibt aber simul iustus et peccator. Personalentwicklung ist darum kein linearer Prozess, der nur auf eine Optimierung des kirchlichen Dienstes angelegt ist. Personalentwicklung muss vielmehr auch die persönlichen Grenzen jedes einzelnen Mitarbeiters, jeder einzelnen Mitarbeiterin in den Blick nehmen und muss bereit sein, Impulse zum Innehalten zu vermitteln, beispielsweise durch Anstöße, die eigenen Möglichkeiten realistischer einzuschätzen oder die Erwartungen an sich selbst zu reduzieren.«*[473]

---

[472] Schindehütte 2004, 66.

[473] Aktenstück Nr. 53 (2003), 16.

Argumentativ wird so das Projekt der Jahresgespräche gestützt, indem zur Frage nach klaren Verantwortlichkeiten ermutigt wird.

Umgekehrt kommt es zu einer kritischen Begrenzung, indem die Gespräche durch den Hinweis auf menschliche Begrenztheit von übersteigertem Erwartungs- und Erfolgsdruck entlastet werden.

Das leitende Interesse bei dieser Argumentation dürfte demzufolge sein, zu einem souveränen Umgang mit wechselseitiger Kritik in der Kirche aufzurufen. Indem die wechselseitige Kritik im Rahmen der Jahresgespräche in den Rahmen der Rechtfertigungslehre gestellt wird, erfährt sie allerdings eine deutliche theologische Aufladung.

Die aus der Rechtfertigungslehre entwickelte Argumentationsfigur wird nicht nur in individueller Perspektive angewendet, sondern auch institutionell übertragen:

> *»Unsere Rechtfertigung aus Glauben lässt uns mit unseren Grenzen leben. Zuerst mit unseren ganz persönlichen Grenzen, die wir auch in unserem Beruf jeder auf seine Weise erleben. Aber auch in den Zeiten schmerzhafter Einschnitte und scheinbar unbegrenzt wachsender Anforderungen scheint mir diese Zusage der Rechtfertigung von großer Bedeutung. […] Das beklagen des Fehlenden kostet nicht selten Kraft. Natürlich müssen wir danach fragen, wo zusätzliche Ressourcen für unsere Arbeit herkommen. Genauso wichtig aber ist es, danach zu fragen, wie mit den jetzt gegeben begrenzten Mitteln das uns Mögliche getan werden kann. Unsere kirchenleitende Kommunikation muss auch danach zu fragen in der Lage sein. Wir müssen auch das miteinander vereinbaren können, was wir nicht mehr können.*
>
> *Wir können, was wir tun und lassen, getrost in die Hände dessen legen, der selbst das Ackerfeld seiner Kirche bestellt und seine Kirche baut.«*[474]

In Zeiten begrenzter Ressourcen geht es demzufolge auch hier darum, die eigenen Grenzen anzunehmen und mit diesen Grenzen zu leben. Analog zur Rechtfertigung des Individuums wird weitergehend interpretiert, dass die Begrenztheiten kirchlicher Ressourcen nicht als Ausdruck der Gottesferne zu werten sind, sondern unverändert von einer liebenden Zuwendung Gottes auszugehen ist, auch wenn die Wirklichkeit anders, nämlich nicht als Wachstum, erfahren wird. Hier entsteht angesichts schwindender Ressourcen so etwas wie ein Konzept der Rechtfertigung in Anwendung auf die Institution. Diese umzusetzen wird als Aufgabe der Kirchenleitung in der Gegenwart beschrieben.

Angesichts der Diskussion der Kirche im Horizont eines häufig ökonomisch geprägten Organisationsbegriffs wird hier demgegenüber ein rechtfertigungstheologischer Einspruch geltend gemacht, der nicht der Optimierung und Effektivi-

---

[474] Schindehütte 2004, 66–67 .

tätssteigerung das Wort redet, sondern die Begrenztheit menschlichen Handelns und kirchlicher Organisation in Blick nimmt.

1.1.5.2 Jahresgespräche als Entfaltung der Gottebenbildlichkeit und der Gaben der Mitarbeitenden

Im Kontext der Jahresgespräche wird der Begriff der Gottebenbildlichkeit als Legitimationsmuster kirchlicher Personalentwicklung in die Diskussion eingeführt: »Jahresgespräche als Bestandteil eines Personalentwicklungs-Konzeptes gehen von der Gottesebenbildlichkeit des Menschen aus. Sie begreifen den einzelnen Mitarbeiter, die einzelne Mitarbeiterin als einen Schatz, der eine Fülle von Gaben (Potentiale) – bereits bekannte ebenso wie bisher unentdeckte – hat.«[475]

Der Begriff der Gottebenbildlichkeit wird hier nicht im klassischen Sinne der Imago Dei als Hinweis auf die Würde und Einmaligkeit des Menschen interpretiert, sondern wird pneumatologisch verstanden als Hinweis auf die vielfältigen Gottesgaben, die jedem Menschen eigen sind. Die Entfaltung dieser Gaben wird als Akt menschlicher Freiheit und Autonomie beschrieben, insofern »Kirche als Dienstherr«[476] den einzelnen dazu »ermutigt«, die eigenen Gaben zu entfalten und einzusetzen. Dass dies als ein Akt menschlicher Freiheit verstanden wird, zeigt sich darin, dass niemand »in seinem Amt durch Aufgaben und Zieldefinitionen völlig entgegen seinen Gaben, seinen theologischen Bindungen und Intentionen, also den geistlichen Kräften, die ihn oder sie bewegen, zu Aufgaben und Zielen genötigt werden [soll], die er oder [sie] nicht kann oder will.«[477]

Mit diesem schöpfungstheologischen – oder genauer, da es sich um Charismen handelt, pneumatologischen – Argument wird der Einzelne gegenüber einer prinzipiell grenzenlosen Ausbeutung seiner Gaben geschützt. Der »Schatz« der Gaben wird nicht von der Kirche gehoben, sondern die Kirche ermutigt dazu, diesen Schatz zum Wohl des Ganzen einzubringen und wahrt somit auch in der Arbeitsbeziehung die Freiheit des Einzelnen. Hierin erweist sich die kirchliche Organisation auch in ihrer Funktion als Arbeitgeber und Dienstherr als Institution der Freiheit.

Der pneumatologische Akzent dieser Argumentation kommt noch stärker zum Ausdruck, wenn die aus der Vielfalt der Gaben entstehende Pluralität in gleicher Weise als Schatz gewürdigt wird.

> *»Es geht in der Kirche Jesu Christi eben nicht uniform zu. Individualität und Personalität der Mitarbeitenden ist nicht etwa ein chaotisierendes Problem, dem man mit Planung und Zielvereinbarungen endlich entgegenwirken muss, damit Kirche stromlinienförmig*

[475] Aktenstück Nr. 53 (2003), 16.
[476] Aktenstück Nr. 53 (2003), 16.
[477] Schindehütte 2004, 60.

> *wird und man wie bei MacDonald's überall das gleiche antrifft. Die verschiedenen Gaben, Ämter und Kräfte sind vielmehr der große Reichtum, der Schatz unserer Kirche.«*[478]

Offen bleibt hier, wie diese Pluralität mit den Jahresgesprächen und den damit verbundenen Standardisierungen zusammen kommt. Zu klären wäre hier, wo der Geist im Leitungsprozess zu stehen kommt und ob er nur ein Verzögerungsmoment gegenüber der vollständigen Vereinnahmung des Individuums ist. Zum Ausdruck gebracht werden soll hier offenbar die Pluralität als typisches Merkmal evangelischen Kircheseins, das von der Vielfalt der Gaben herrührt.

1.1.5.3 Jahresgespräche als Ausdruck von Spiritualität

Neben den als traditionell reformatorisch zu bezeichnenden theologischen Begriffen und Motiven erscheinen solche, die in der zeitgenössischen Diskussion von besonderer Bedeutung sind und sich über Strukturanalogie gut zur biblischen Legitimierung der Jahresgespräche anführen lassen.

Über das Motiv des persönlichen Zwiegesprächs wird das Thema Spiritualität in die Debatte eingetragen. Das Modell eines »geistlichen Anleiters«[479] wird ins Gedächtnis gerufen ebenso wie das intensive Zwiegespräch mit Gott vor wichtigen Entscheidungen. Von der zwischen zwei Personen ausgehandelten Entscheidung kommt es hier zu einem Konzept des sich offenbarenden Weges, den es zunächst geistlich zu erforschen gilt.

Im Hintergrund steht das Bemühen »zumindest für alle Berufe, die mit der Verkündigung zu tun haben, […] die geistliche und spirituelle Seite«[480] mit einzubeziehen. Das kirchliche Proprium wird hier also in der Einbeziehung individueller oder gemeinschaftlicher religiöser Praxis bestimmt.

Ähnlich auch der weniger anwendungsbezogene Vorschlag:

> *»Unser ganzes Planen und Strukturieren bis in detaillierte Programme der Personalentwicklung wird nicht gelingen, wenn wir uns nicht zugleich in Gottesdienst und Gebet, in einer evangelischen Spiritualität Gottes Zuspruch in Verheißung und Tat uns gesagt sein lassen und ihn geistlich erfahren und vergewissern.«*[481]

Dieses »gemeinsame Bergen in der spirituellen Gemeinschaft von Gebet und Gottesdienst«[482] erinnert zugleich an die geistliche Rahmung der Visitation. Für die Jahresgespräche allerdings bleibt sie weitgehend unbestimmt, weil dort strukturell eine solche geistliche Rahmung nicht vorgesehen ist.

---

478 Schindehütte 2004, 59–60 .
479 23. Landessynode 2003b, 38.
480 23. Landessynode 2003b, 38.
481 Schindehütte 2004, 59.
482 Schindehütte 2004, 63.

1.1.5.4 Jahresgespräche als Paränese

Die Anknüpfung an die Visitation wird auch im Motiv der Paränese erkennbar und angesprochen. Hier wird nicht die Tradition geistlichen Lebens als Referenzpunkt ausgemacht, sondern der Versuch unternommen, mit den Jahresgesprächen biblisch an der neutestamentlichen, insbesondere der paulinischen, Briefliteratur anzuknüpfen.

> *»Gleichzeitig knüpft es an die biblische Überlieferung von Ermutigung und Ermahnung für einzelne Personen oder ganze Gemeinden an, wie sie sich praktisch in allen Schriften des Neuen Testaments findet.«*[483]

Neben dem biblischen Bezug wird über das Motiv der Paränese auch ein Bezug zur reformatorischen Praxis hergestellt: Die »Visitation gehörte von den ersten Jahren der Reformation an zu den Instrumenten kirchenleitenden Handelns.«[484]

D. h. nach dem Muster »Schrift und Bekenntnis« bzw. hier in der Abwandlung »Schrift und Reformation« werden die Jahresgespräche als typisches Instrument evangelischer Kirchenleitung rekonstruiert und legitimiert.

1.1.6 Zusammenfassung: Jahresgespräche im Horizont der Aspektdimension

Auf der dogmatischen Ebene des Reuterschen Kirchenbegriffs werden in der synodalen Diskussion zunächst zentrale Artikel der CA aufgenommen.

Vor dem Hintergrund von CA5 wird für die Personalentwicklung gefordert, Mitarbeitende zu befähigen, im Bezug auf den christlichen Glauben sprachfähig zu werden. Sie sollen »Gottes Wort glaubbar und erlebbar halten«[485]. Fallweise wird die Loyalität gegenüber diesem Auftrag in die Nähe der Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber gerückt und somit die beziehungsvolle Unterscheidung zwischen der Kirche als Glaubensgemeinschaft und der Kirche als Rechtsgemeinschaft aufgegeben oder unscharf.

Dass die Kirche als creatura verbi gedacht wird, soll in einer Leitung »durch das Wort« zum Ausdruck kommen, die aber gerade im Fall der Jahresgespräche nicht zur Ausführung kommt. Im Gegensatz zur Visitation, wo dieser Zusammenhang etwa durch die gottesdienstliche Rahmung des Geschehens kenntlich gemacht wird, ist zunächst kein vergleichbares geistliches Element erkennbar.

Die Definition des Kirchenbegriffs nach CA7 wird im Kontext der Jahresgespräche in zweifacher Weise eingebracht: Der erste Gebrauch ist als rhetorisch zu bezeichnen: Aus der Offenheit für die konkrete kirchliche Gestalt heraus werden die Jahresgespräche legitimiert als eine Innovation, die den Bekenntnissen nicht entgegensteht. Kritik wird damit abgewehrt.

---

[483] Aktenstück Nr. 53 (2003), 17.
[484] Schindehütte 2004, 67f.
[485] 22. Landessynode 1996a, 80.

Der zweite Gebrauch argumentiert mit der Beobachtung, dass CA7 die Ursache dafür ist, dass die evangelische Kirche im Bereich der Organisations- und Steuerungsfragen oftmals einen theologischen »blinden Fleck« hat, den es zu füllen gilt. Dabei erscheinen all jene Maßnahmen legitim, die den Bekenntnissen nicht widersprechen. Auf der Ebene der Kirche als Geistgemeinschaft wird deutlich, dass die einschlägigen reformatorischen Artikel dazu zwar aufgenommen werden, aber in ihrer theologischen Qualität wenig zum Klingen kommen. Sie werden vielmehr mit dem rhetorischen Interesse eingebracht, für Maßnahmen auf der Ebene der Kirche als Rechtsgemeinschaft eine breite Akzeptanz zu schaffen, also Jahresgespräche kirchenpolitisch durchzusetzen. Der reformatorische Ansatz, die Gestalt der Kirche als Verweis auf die Kirche als Glaubensgemeinschaft zu verstehen, spielt dabei eine nachgeordnete Rolle.

Auf der Ebene der Kirche als Handlungsgemeinschaft gewinnt die Leib-Christi-Metapher in ihrer patriarchal-hierarchischen Lesart an Bedeutung. Dabei dienen alle eingebrachten Gemeinschaftsbegriffe als Differenzierungsmerkmal gegenüber anderen Organisationen.

Im Kontext der Personalentwicklung wird allerdings nicht christozentrisch im Sinne der Konstitutionsbedingungen von Kirche argumentiert, sondern die Metapher auf das Thema des »sich Einfügens« und »Eingliedern« in den Leib der organisierten Kirche angewendet. So begründet beispielsweise nicht das Anstellungsverhältnis die Rechenschaftspflicht, sondern die Teilhabe der Mitarbeitenden an der Kirche als Handlungsgemeinschaft. Damit verhält sich die kirchliche Organsation gerade nicht als Arbeitgeberin im herkömmlichen Sinne, sondern wird bezogen auf die ethische Ebene des Kirchenbegriffes.

Auch die Begegnung zwischen Mitarbeitenden und Leitungspersonen wird auf die Ebene der »geistlichen Gemeinschaft« gehoben, so dass die Mitwirkung in der kirchlichen Organisation in die Nähe der Heiligung des persönlichen Lebens gestellt wird. Jahresgespräche werden kodiert als Ort, an dem dieses Geschehen stattfindet, sie werden zum Ort »geschenkter Gemeinschaft«. Diese enge Verschränkung von kirchlicher Hierarchie und ethischer wie dogmatischer Ebene des Kirchenbegriffs sorgen – zumindest in der begründenden Argumentation – für eine erhebliche theologische Aufladung der Jahresgespräche. Im Blick auf die dabei in Anwendung gebrachten Aspekte des Kirchenbegriffs ist in Zuspitzung von katholisierenden Konzepten zu sprechen.

Auf der Ebene der Kirche als Handlungsgemeinschaft wird außerdem die Frage nach der Rolle der Kirche in der Gesellschaft verhandelt. Hier ist zu beobachten, dass die reformatorische Unterscheidung von Kirche und Welt neu aufgenommen und transformiert wird, um die Funktion der Kirche in der Gesellschaft zu beschreiben. Im Horizont einer als Organisation verstandenen Kirche ist die Unterscheidung geprägt von der Frage nach dem Alleinstellungsmerkmal der Kirche. Dabei wird die Bezogenheit auf den »zeitlosen Auftrag« der Kirche als maßgeblich diskutiert, ohne dass dies weiter mit dem Organisationshandeln auf der

Ebene der Kirche als politische Gemeinschaft vermittelt wird. Auch hier kommt es ausgehend von der Kirche als Geistgemeinschaft zu einem Kurzschluss mit der Kirche als politischer Gemeinschaft: Mitarbeiterverhältnisse werden beispielsweise von der Kirche als Geistgemeinschaft her begründet oder das Leitungsgeschehen wird wie oben über den Begriff der Dienstgemeinschaft zum Ort der Erfahrung geistlicher Gemeinschaft erhoben. Auf diese Weise werden Jahresgespräche als Ort weitgehender Hierarchiefreiheit apostrophiert.

In der Entfaltung der für die kirchliche Personalführung wichtigen dogmatischen Positionen wurde bereits deutlich, dass die Reformation mit der Prägung des Gemeindebegriffes die Kirche als konkrete gottesdienstliche Versammlung betonte. Das führte unter anderem dazu, dass es zu keiner theologischen Grundlegung für die übergreifenden kirchlichen Strukturen kam. Diese Entwicklung wirkt bis heute fort und wird in der synodalen Diskussion in der Normativität der Ortsgemeinde eindrücklich sichtbar. Sie wird vielfach zum Maßstab kirchlicher Planungstätigkeit erhoben und bildet darüber hinaus auch den wesentlichen kirchlichen Erfahrungshintergrund vieler Synodaler für die Diskussion.

Das für die evangelische Kirche typische Konzept der Beteiligungs- und Konsensorientierung in den praktischen politischen Entscheidungen erscheint im Kontext der Jahresgespräche als Akzeptanz-Management. Parallel zur Orientierung an Akzeptanz tritt im Verlauf der Diskussion das Konzept des allgemeinen Priestertums zunehmend in den Hintergrund.

Bedeutungsvoll wird das allgemeine Priestertum als Argument für die Aktivierung der Mitarbeitenden für den Verkündigungsauftrag, um der schwindenden Akzeptanz der Kirche in der Gesellschaft entgegenzuwirken (Akzeptanzkrise). Es kommt zu einer stärker funktionalen Akzentuierung des allgemeinen Priestertums, verbunden mit einem funktionalen Verständnis des Predigtamtes, das letzteres stärker in die Organisationsformen der Kirche eingliedert.

Konkurrierend dazu gibt es eine zweite Gruppe, die die herausgehobene Stellung des Predigtamtes stark macht. Diese Gruppe scheint sich im Zusammenhang der Jahresgespräche durchzusetzen.

Jahresgespräche sind offenbar nicht geeignet, dem herrschaftskritischen Grundzug des Konzepts vom allgemeinen Priestertum Raum zu geben. Ab 2000 wird dieses Konzept nicht mehr hörbar, da es für die Frage kirchlicher Personalführung in der Diskussion offenbar nicht als hilfreich erscheint. Eine Ausdifferenzierung der Mitarbeiterschaft unter funktionalen Gesichtspunkten und eine damit verbundene Veränderung des Pastorenamtes sind offenbar nicht mehrheitsfähig und fördern dementsprechend nicht die Akzeptanz des Pilotprojektes.

Unter der Frage des Verhältnisses von Theologie und Ökonomie wird der Diskurs um die Steuerungsmedien der Kirche als politischer Gemeinschaft geführt. In der Verhältnisbestimmung von beiden wird die Aufgabe der Theologie darin gesehen, die Anschlussfähigkeit herzustellen. D. h. auch hier geht es wieder

um möglichst breite Akzeptanz mit dem Ziel, die ökonomische Sichtweise in die Steuerungsmedien der Kirche zu integrieren.

Im Verhältnis zwischen Freiheit und Bindung wird im Kontext der Jahresgespräch die Bindung betont. Dabei geht es um Entscheidungsförmigkeit der Steuerungsprozesse, ggfs. unter Vernachlässigung des Konsensprinzips. Die Form der Jahresgespräche wird dabei als »dialogische Leitung« kodiert, an deren Ende gleichwohl die kirchenleitende Intervention stehen soll.

Das Konzept geistlicher Leitung wird dargestellt als eine Form personaler Leitung. Aspekte einer »Moderation der Diskurse«, werden nicht zur Sprache gebracht. Vielmehr handelt es sich um individuelle geistliche Klärungsprozesse, die dann von der jeweiligen Leitungsperson argumentativ den Beteiligten zur Kenntnis gebracht werden. In der Dialogförmigkeit der Jahresgespräche scheint also zunächst nicht gedacht an eine Kirche als Diskursgemeinschaft über die Mitteilungen Gottes.

Abschließend wird deutlich, dass Theologie im synodalen Diskurs unterschiedliche Funktionen annimmt. Sie dient zunächst der Bearbeitung des klassischen Vermittlungsproblems und der Einpassung des Instruments Jahresgespräche in die theologische Tradition.

Sodann soll sie die vertiefende Reflexion des Instruments leisten und mögliche Implikate sichtbar machen.

Schließlich werden theologische Traditionen und Motive eingesetzt, um die Jahresgespräche als neues Instrument evangelischer Kirchenleitung zu legitimieren.

Im Rahmen dieser Einpassung und Legitimierung werden dann auch weitere – nicht ekklesiologische – Topoi in die Diskussion eingebracht. (Rechtfertigung, Imago Dei, Spritualität, Paränese)

Der Umgang mit der ekklesiologischen Grundspannung mündet vielfach in einen Entscheidungspragmatismus, der Konfliktstrukturen nicht durch deren Offenlegung kenntlich macht, sondern deren pragmatische Überbrückung durch diejenigen Lösungen sucht, für die eine größtmögliche Akzeptanz herstellbar ist. Dieser Umgang orientiert sich also vor allem an der politischen Machbarkeit.

Insgesamt deutet sich in der Aspektdimension der synodalen Diskussion bei chronologischer Betrachtung eine Entwicklung an: In den Jahren 1996 bis 2000 kommt es im Vorfeld des Pilotprojektes zu einer breit angelegten Diskussion der Spannungsfelder im evangelischen Kirchenbegriff, die nahezu alle denkbaren Gesichtspunkte differenzierend erschließt.

Nach der Pilotphase setzt eine theologische Bewertung und Begründung ein, die sich auf die in der Praxis entstandenen Probleme und Kritikpunkte richtet, sowie auf die Eingliederung der Jahresgespräche in die kirchliche Tradition und Praxis. Dies scheint einherzugehen mit einer Fokussierung auf die politische Ebene des Kirchenbegriffes, die oftmals als solche nur unklar oder gar nicht benannt wird. Nicht selten wird auf dieser Ebene mit Begriffen operiert, die der ethischen

oder dogmatischen Ebene des Kirchenbegriffs zuzuordnen sind. Mithin kommt es zu einem Verlust an theologischer Differenzierungsfähigkeit.

1.2 Jahresgespräche im Horizont der Sozialdimension

Dem Reuterschen dreischichtigen Kirchenbegriff folgend habe ich zunächst die synodale Diskussion in der Aspektdimension daraufhin rekonstruiert, wie die Grundspannung zwischen der Beschreibung der Kirche als Gemeinschaft der Glaubenden und ihrer sichtbaren Gestalt bearbeitet wird.

In einem weiteren Abschnitt soll nun die Frage bearbeitet werden, welche Antworten in der kirchlichen Selbstbeschreibung auf die Frage nach der Funktion und Rolle der Kirche in der Gesellschaft gefunden werden. Ich folge hier dem von Jan Hermelink vorgeschlagenen Modell eines »mehrdimensionalen praktisch-theologischen Begriffs der Kirche«[486]. Hermelink strukturiert diesen Begriff anhand der derzeit in der Selbstbeschreibung von Kirche häufigsten Begriffe: Organisation, Institution, Gemeinschaft (Interaktion) und Inszenierung.

Dieses Modell erlaubt es, das Selbstverständnis der Kirche »zum Einen im Blick auf einschlägige soziologische Theoreme«[487] zu rekonstruieren. Zum anderen ermöglicht es, »die praktisch-theologischen Einsichten, die sich unter diesen Stichworten zu den Strukturen der Kirche, ihrem Verhältnis zur gegenwärtigen Gesellschaft sowie zu den einzelnen Glaubenden (und nicht Glaubenden) festhalten lassen, auch im Rekurs auf einschlägige ekklesiologische Konzepte zu formulieren.«[488]

1.2.1 Kirchliche Personalführung in der Perspektive der Kirche als Organisation

Die Diskussion um die Einführung von Jahresgesprächen in der hannoverschen Landeskirche fällt mit ihrem Beginn in der zweiten Hälfte der 1990-er Jahre in eine Phase, in der insbesondere ein ökonomischer Organisationsbegriff in der evangelischen Kirche intensiv rezipiert wird. Kirche erscheint in dieser Perspektive als zielgerichtete Organisation, die rational optimiert und in dieser Weise effektiv gesteuert werden kann.[489]

Als Erfolgsfaktor erscheint dabei wesentlich eine sachgemäße und schlanke Entscheidungsstruktur, die die Partizipation auf ein Mindestmaß begrenzt. Doch wie sich bei näherem Hinsehen zeigt, wird dieser ökonomisch geprägte Organisationsbegriff in der hannoverschen Landessynode nicht ungebrochen rezipiert, sondern in spezifisch kirchlicher Weise modifiziert.

[486] Hermelink 2011, 89.
[487] Hermelink 2011, 89.
[488] Hermelink 2011, 89.
[489] Vgl. Hermelink 2011, 90f.

Die wirtschaftliche Situation der Landeskirche erscheint den Synodalen als so drängend, dass die Frage nach der »richtigen« Verteilung der Ressourcen nicht selten die Diskussion dominiert. Angesichts dessen stellen sich Methoden wirtschaftlicher Organisationsführung als probater Ausweg dar, um die Krise zu bewältigen. Auch die Diskussion um Personalentwicklung in der hannoverschen Landeskirche erscheint zunächst als eine Folge der finanziellen Krise, die nun personalpolitische Konsequenzen erfordert. Die Synode geht jedoch sehr schnell dazu über, auch andere Krisenphänomene wie die sogenannte Mitgliederkrise oder die Relevanzkrise personalpolitisch bearbeiten zu wollen.

In den Versuchen, das ökonomische Organisationsparadigma auf die kirchliche Organisation anzuwenden, wird zugleich deutlich, dass die Kirche auch andere Züge trägt, die nicht in diesem Paradigma aufgehen. Sie ist beispielsweise auf breite Beteiligungprozesse angelegt, die nicht immer entscheidungsorientiert sind. Dies wird im Horizont des ökonomischen Organisationsbegriffs als Defizit beschrieben, das nun zu bearbeiten ist. Vieles erscheint in dieser Hinsicht verbesserbar und veränderbar.

Am Beispiel des Pfarramtes wird jedoch deutlich, dass Kirche auch anderen Logiken verpflichtet ist. Darum wird der Diskurs um eine erneuerte Personalführung nicht selten am Beispiel des Pfarramtes geführt, weil hier die Grenzen der Beschreibung der Kirche nach dem ökonomischen Organisationsparadigma besonders deutlich hervortreten.

In den Diskussionen deutet sich jedoch auch ein systemisch orientierter Organisationsbegriff an, der deutliche Skepsis gegenüber der direkten Steuerbarkeit der sozialen Organisation Kirche markiert.

1.2.1.1 Kirche als effektive Organisation

1.2.1.1.1 Vom Finanzverlust zur effektiven Bewirtschaftung

Die 22. Landessynode, die von 1996 bis 2001 tagt, sieht sich angesichts schwindender Finanzen vor die Aufgabe gestellt, den Personalbestand der Landeskirche zu reduzieren. Besonders deutlich wird dies am Beispiel der Pastorinnen und Pastoren. Wurden bis dato über Jahre alle hannoverschen Theologen, die das erste theologische Examen absolviert hatten und für den Dienst geeignet erschienen, in das kirchliche Vikariat und anschließend in den Pfarrdienst übernommen, so stellt sich jetzt die Frage, wie mit steigenden Personalkosten und sinkenden Einnahmen sinnvolle Personalpolitik zu gestalten ist. Nachdem zunächst – quasi als Akutmaßnahme – rein ökonomisch reagiert und Anfang der 1990-er Jahre die Zahl der Neueinstellungen rigoros gekürzt wird, ist erst einmal von Personalentwicklung im Sinne einer Personalbedarfsplanung und -steuerung die Rede, für die geeignete Methoden und Instrumente gefunden werden müssen. Die Mitglieder der Landessynode hoffen, diese Entwicklung so gestalten zu können, »dass sie sozial verträg-

lich ist und möglichst ohne betriebsbedingte Kündigungen vollzogen werden kann.«[490]

Im Anschluss an diese Fragestellung wendet sich die Perspektive alsbald von der Frage, wie mit begrenzten Mitteln möglichst viel (pastorales) Personal beschäftigt werden kann, hin zu der Frage, wie mit den eingesetzten Mitteln ein möglichst hoher Wirkungsgrad erzielt werden kann:

> *»Häufig beklagen wir, dass ein so großer Teil des zur Verfügung stehenden Geldes durch Personalkosten gebunden ist. Die erste Frage, die sich u. E. in diesem Zusammenhang und vor aller Klage stellen muss, ist folgende: Ist dieses Kapital an Mitarbeitenden sinnvoll eingesetzt? Und wie kann der Einsatz an Personalkosten optimal genutzt werden für die Arbeit, die wir zu tun haben und die wir tun wollen?«*[491]

Personal wird im ökonomischen Sinne als eine durch die Organisation zu managende Aufgabe und zu bewirtschaftende Ressource wahrgenommen.[492] Mit dieser Wende nimmt zugleich die Intensität der Diskussion über die Einführung von Methoden des Personalmanagements zu. Die zugehörigen – aus der Managementlehre stammenden – Begrifflichkeiten halten Einzug.

Das organisierende Handeln wird darauf ausgerichtet, nicht nur den Personalabbau zu strukturieren, sondern zugleich die verbleibenden Ressourcen möglichst effektiv einzusetzen, d. h. letztlich auch durch Erhöhung der Leistung den Ressourcenverlust zumindest teilweise zu kompensieren.

Der zunächst als Krise verstandene Rückbau des Personalbestands wird im Einzelfall umgedeutet in eine unternehmerisch zu bewältigende Situation, die die Organisationsleistung der Kirche nicht nur schwächt, sondern im Sinne einer wachsenden Klarheit über die Organisationsziele stärkt:

> *»Leichter macht es uns die Lage, weil sie uns zwingt, längst überfällige Schularbeiten zu machen, uns nämlich auch inhaltlich über unsere Anliegen und Aufgaben unmissverständlich und verbindlich klar zu werden. Wir werden nicht mehr darum herumkommen, Prioritäten und Posterioritäten zu setzen. Die saturierte historische Periode ist vorbei, in der die Kirche Neues beginnen und zugleich alles alte erhalten konnte.«*[493]

In dieser wirtschaftlich bedrohlichen Situation richtet sich in der Personalpolitik der Landeskirche das Interesse auf das (wirtschaftliche) Überleben als Organisation. Im Zentrum steht dabei die Frage: »Was müssen wir heute tun, damit unsere

---

[490] Aktenstück Nr. 3 (1996), 19. Vgl. auch: »Für mich steht fest, dass wir das Personalausgabenvolumen nicht ausweiten können. Aber wir müssen uns fragen, ob wir innerhalb dieses Rahmens alle Möglichkeiten ausgeschöpft haben. Wir merken jetzt, wie die Probleme der Personalentwicklung und der Stellenplanung so richtig hart aufeinander stoßen.« (22. Landessynode 1996b, 142).

[491] 22. Landessynode 1998a, 237.

[492] »(…) dass der unausweichliche Abschmelzungsprozess mit konkreten Zielvorstellungen und realistischen Umsetzungsprozessen verbunden wird.« (22. Landessynode 1997a, 62).

[493] 22. Landessynode 1996a, 55.

Kirche den Herausforderungen in zehn und zwanzig Jahren gewachsen ist?«[494] Oder mit anderen Worten: »Das, die Erhaltung und Stärkung der zukünftigen Leistungskraft, ist die zentrale kirchenpolitische Verantwortung der gemeinschaftlichen Leitung unserer Landeskirche.«[495]

Von Beginn an geht es in der kirchlichen Personalentwicklung also auch darum, die Leistungskraft der kirchlichen Organisation zu stärken und den Bestand auf möglichst hohem Niveau zu sichern. Gerade angesichts der Verknappung der Ressourcen liefert die ökonomische Betrachtungsweise der Organisation dazu aus Sicht der Synodalen probate Werkzeuge zur Krisenbewältigung.

Im Sinne dieser ökonomischen Betrachtungsweise wird insbesondere die Leistungsfähigkeit des kirchlichen Personals zum zentralen Anliegen kirchlicher Personalführung. Der kirchliche Umgang mit Personal konzentriert sich also nicht mehr nur auf Fortbildung und angemessenen Personaleinsatz. Es geht nun auch um Effektivität und zwar einerseits hinsichtlich der Arbeitseffektivität des Einzelnen und andererseits um die Effektivität des Personaleinsatzes und das Aufspüren von nicht oder »schlecht« genutzten Ressourcen.[496]

So wird auch erklärbar, warum gerade in den ersten Jahren der Diskussion zahlreiche Redebeiträge in der Landessynode die »schwierigen Personalfälle« zum Thema machen, die einen verhältnismäßig geringen Teil der Pastorenschaft ausmachen. Es geht dabei um Pastoren und Pastorinnen, die aus verschiedenen Gründen nicht mehr in der Lage sind, die ihnen zugewiesene Arbeit in vollem Umfang zu leisten.

Nach Abschluss der Erprobungsphase im Pilotprojekt wird spätestens in der synodalen Diskussion ab 2003 erkennbar, dass der Gedanke der Effektivität als Maßstab kirchlichen Handelns breite Akzeptanz genießt. Das Pilotprojekt als Gesamtmaßnahme soll danach beurteilt werden, ob der »Nutzen für die Gesamtorganisation und die Einzelnen in einem realistischen Verhältnis zu den Kosten (Zeit, Geld) steht.«.[497] Entsprechend werden Teile der Evaluationsstudie darauf angelegt herauszufinden, inwiefern durch die Jahresgespräche Zeit- und damit auch Kostenersparnisse realisiert wurden. Selbst wenn diesbezüglich am Ende konstatiert wird, »dass Jahresgespräche zumindest vorläufig einen zusätzlichen Aufwand an Zeit und Geld verursachen«[498], wird, wie das folgende Zitat zeigt, doch das Argument der Effektivität aufrecht erhalten, auch wenn diese nur indirekt nachweisbar ist.

---

[494] 22. Landessynode 1996a, 50–51.
[495] 22. Landessynode 1996a, 50–51.
[496] Vgl. »Weiteres Thema der Gespräche ist dabei, Arbeitshindernisse zu besprechen, also etwas was die Mitarbeitendenseite möglicherweise hindert, in effektiver Art und Weise, und in guter Art und Weise ihren Diensten und ihren Aufgaben nachzugehen.« (23. Landessynode 2003a, 5).
[497] Hartmann 2004, 36.
[498] Aktenstück Nr. 53 (2003), 30.

> *»Überwiegend waren sich die befragten Leitungspersonen und Mitarbeitenden darin einig, dass es durch die Jahresgespräche zu keiner konkret messbaren Zeitersparnis gekommen sei. Allerdings – und dieses ist ein interessanter Hinweis auf den Faktor ›Zeit‹ – zeigt sich tendenziell mit Zunahme der durchgeführten Jahresgespräche eine erhöhte Wahrnehmung von Zeitersparnis in anderen Arbeitsbereichen.[…]*
> *Hinzu kommt eine indirekte Zeitersparnis, die dadurch eintritt, dass die wechselseitige Wahrnehmung und Würdigung, die in den Jahresgesprächen zum Ausdruck kommt, bei den Mitarbeitenden wie bei den Leitungspersonen zu einer verbesserten Motivation führt.«*[499]

Selbst wenn die These des Effiktivitätsgewinns im Sinne einer Zeit- oder Kostenersparnis nicht darstellbar ist, »werden die beteiligten kirchenleitenden Organe daher auch zu erörtern haben, ob und inwieweit die mit Jahresgesprächen verbundene Qualitätsverbesserung einen zusätzlichen Aufwand an Zeit und Geld rechtfertigt.«[500]

Mit anderen Worten: Im Zuge der Diskussion um die Einführung von Jahresgesprächen hält, wie später zu zeigen sein wird, über Zielorientierung und Zielkontrolle nicht nur der Gedanke der Effektivität systematisch in das Zusammenspiel von Leitungspersonen und Mitarbeitenden Einzug. Auch die Jahresgespräche selbst unterliegen bereits dem Kriterium der Effektivität und erscheinen nur dann sinnvoll, wenn sich durch sie ein Effektivitätsgewinn im Sinne einer Zeit- oder Kostenersparnis, d. h. im Sinne effektiverer Steuerungsprozesse, zeigen lässt, dass sich die Einführung rechnet. Kann dieser Nachweis nicht erbracht werden, ist die Einführung offenbar in besonderer Weise zu rechtfertigen.

1.2.1.1.2 Vom individuellen Fortbildungsangebot zur bedarfsgerechten Fort- und Weiterbildung

Mit Diskussion und Einführung der Jahresgespräche nimmt in der Fort- und Weiterbildung die Gewichtung von Bildungsinteressen der Mitarbeitenden ab, die bisher maßgeblich das innerkirchliche Bildungsangebot steuerten: Personalentwicklung wurde weitgehend als inhaltliche Fortbildung, persönlicher Bildungsprozess und Reflexion der beruflichen Tätigkeit verstanden. Es waren nicht selten die Interessen der Mitarbeitenden, die hier eine dominierende Rolle spielten, beispielsweise in der »Fortbildung in den ersten Amtsjahren« (FEA), wo ein Gremium aus Fortbildungsteilnehmern wesentlich die Programmgestaltung des jeweiligen Folgejahres mitbestimmte. »Ziel des Unternehmens [Jahresgespräche] ist [demgegenüber] […] das Feststellen von Fortbildungsbedarf und […] die Ent-

[499] Hartmann 2004, 38.
[500] Aktenstück Nr. 53 (2003), 30.

scheidung über Karrieren, aber der pädagogische Moment ist nicht so im Vordergrund, wie es auch verstanden worden ist.«[501]

Eine zielgerichtete und strukturierte Gestaltung der innerkirchlichen Fortbildungslandschaft und eine gezielte Einflussnahme auf die berufliche Entwicklung der Einzelnen etwa im Sinne einer planmäßigen Erfassung von Ausbildungswegen und dem Abgleich mit zu besetzenden Positionen sind bis in die 1990-er Jahre hinein in der hannoverschen Landeskirche nicht erkennbar.[502]

Im Sinne einer optimierten Nutzung der Ressourcen und vor allem einer Gestaltung im Sinne der Organisation sollen durch die Jahresgespräche um Bedarfe aus Sicht der Organisation ermittelt und bearbeitet werden. Der Fortbildungsbereich soll dabei einer planmäßigen Neustrukturierung unterzogen und in das Konzept der Personalführung eingebunden werden.

Die Bedarfe der Organisation und die effektive Nutzung der personellen Ressourcen werden entscheidungsprägend. Die Organisation entscheidet über Bedarfe und Karrieren und vermittelt die entsprechenden Erwartungen über die jeweiligen Dienstvorgesetzten im Rahmen der Jahresgespräche. Die Jahresgespräche nehmen auf diese Weise »innerhalb des Systems von Personalentwicklung eine Schlüsselstellung ein. Eine nachhaltige und wirkungsvolle Personalentwicklung für die Gesamtheit der Landeskirche ist daher auf Dauer nur möglich, wenn Jahresgespräche in allen kirchlichen Körperschaften und Einrichtungen eingeführt werden.«[503]

Als übergreifendes Ziel der Landeskirche steht dabei zunächst der Abbau von Überkapazitäten und Doppelstrukturen an erster Stelle. Wie sich jedoch später zeigen wird, hat die zielorientierte Ausrichtung der Jahresgespräche auch Rückwirkungen auf die bestehende Organisationspraxis. Denn die Anfrage an die Mitarbeitenden und das Einbringen der Organisationsinteressen setzt allererst voraus, dass Ziele und Erwartungen von Seiten der Organisation durch die zuständigen Gremien oder die jeweiligen Leitungspersonen geklärt sind.

Außerdem wird analog zu unternehmerischen Organisationen im Rahmen der Schulung für die Durchführung von Jahresgesprächen die gezielte Heranbildung von Führungskräften ein Thema. Denn »im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen ist in der Kirche die Vorbereitung auf eine Führungsposition deutlich unter-

[501] 22. Landessynode 1998b, 320.

[502] Vgl. hierzu den Diskussionsprozess um die Neuordnung der landeskirchlichen Fort- und Weiterbildung und die entsprechende Bestandsanalyse im Aktenstück Nr. 69: »Auffällig ist allerdings, dass in vielen Fortbildungsbereichen vorhandene oder mögliche Interessen der Anstellungsträger nicht einfließen in die Planung des Fortbildungsprogramms. Von daher kann die dem Arbeitsauftrag an den Ausschuss zugrundeliegende Frage, ob ›in der Fortbildung ein ausreichender Bezug auf bestehende Erwartungen und vorhandene Defizite im Blick‹ ist, nicht uneingeschränkt mit Ja beantwortet werden, sofern es sich bei den Erwartungen und den benannten Defiziten um die Sicht der Anstellungsträger handelt.« (Aktenstück Nr. 69 (1998), 9).

[503] Aktenstück Nr. 53 (2003), 20–21.

entwickelt. In der Regel gibt es keine Führungsnachwuchsprogramme und keine systematische Förderung entsprechender Kandidaten.«[504]

1.2.1.1.3 Orientierung an Unternehmen als funktionsfähigen Vorbildern

»Kirche wird verwaltet und nicht unternehmerisch entwickelt.«[505], so lautet ein häufiger Vorwurf. Darum werden wie im Fall der geforderten Führungsnachwuchsprogramme nicht selten Wirtschaftsunternehmen als Vorbild herangezogen, wenn es um die Modernisierung der Personalführung und im Besonderen um die Jahresgespräche als ihr zentrales Medium geht. Nicht selten werden zur Plausibilisierung dieses Vorgehens persönliche Erfolgsgeschichten berichtet:

> *»Ich freue mich, dass die Schritte vorangehen (…). Ich kann nur aus meinem kleinen Verantwortungsbereich sagen, dass das, was wir aus der Wirtschaft dort gelernt haben, uns wesentlich geholfen hat, sowohl den Einzelnen sowie der Einrichtung selbst, und es lohnt sich wirklich, das zu erproben und voranzubringen.«*[506]

Die in Unternehmen eingesetzten Methoden werden als wirkungsvoll, erprobt und ausgereift angesehen. Darum erscheint deren Übernahme als zeitgemäße Weiterentwicklung kirchlicher Organisationsformen. Die Kirche kann, so die vielfach geäußerte Ansicht, dabei durchaus »auch auf Instrumente zurückgreifen, die sich in der gewerblichen Wirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung bewährt haben. […] Sie kann auch das Instrumentarium der Personalentwicklung und der Personalführung so ausformen, dass ihr zeitgerechte Strukturen und Methoden für die Erfüllung ihres zeitlosen Auftrages zur Verfügung stehen.«[507]

An dieser Stelle wird allerdings weniger mit einer ökonomischen Logik argumentiert (beispielsweise im Sinne von möglichen Einsparpotentialen), sondern vielmehr damit, dass sich im gesellschaftlichen Funktionsbereich der Unternehmensorganisationen diese Verfahren weitgehend durchgesetzt haben. Bezogen auf das Führungsfeedback im Rahmen der Jahresgespräche wird gefordert, »dass, wie in großen Unternehmen in der Wirtschaft mittlerweile die Regel, auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach einer Beurteilung ihrer Vorgesetzten gefragt werden.«[508] Ebenso gilt Fortbildung »für Unternehmen, auch im Non-Profit-Bereich, als ein wichtiges Element von Personalplanung und Personalführung.«[509]

D. h. der Einsatz unternehmerischer Verfahren der Personalentwicklung ist nicht nur eine Frage der Effektivität, sondern auch eine Frage der gesellschaftlichen Akzeptanz des ökonomischen Paradigmas: Weil Unternehmen Jahresgesprä-

---

[504] Hartmann 2002, 71.
[505] Hartmann 2002, 75.
[506] 22. Landessynode 1998b, 321.
[507] Aktenstück Nr. 53 (2003), 17.
[508] Aktenstück Nr. 143 (2001), 8–9.
[509] 22. Landessynode 1998a, 238.

che einsetzen, sollen diese auch in der Kirche in das Konzept einer aktiven Personalführung integriert werden. Das Vertrauen in die eigenen institutionellen Fähigkeiten ist dabei fallweise erstaunlich gering. Bezogen auf die Implementierung der Jahresgespräche im Anschluss an die Pilotphase wird angemerkt:

> *»Man sollte dabei bleiben, die Qualität und Professionalität für dieses Projekt einzukaufen. Denn in jedem Fall genießen die eigenen Leute weniger Aktualität als Profis von außen. Auf einen überzeugenden Anfang kommt alles an.«*[510]

1.2.1.1.4 »Professionalisierung« als Merkmal effektiver Organisation

Im Zusammenhang mit der Diskussion um die Einführung der Jahresgespräche ist immer wieder von einer »Professionalisierung« kirchlichen Handelns die Rede. Es wird darunter vor allem der effektive Einsatz von Mitarbeitenden mit Hilfe moderner Managementmethoden verstanden.

Die damit verbundene Hoffnung ist, dass neue Potentiale erschlossen werden, denn: »Das PE-Gespräch kann zur Erkennung beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters und der Mitarbeiterin genutzt werden.«[511]

Verbunden wird dieser Vorgang der Professionalisierung unter anderem mit dem Begriff der Haushalterschaft. Professionalisierung wird damit nicht nur theologisch legitimiert, sondern zugleich in den kirchlichen Kontext eingepasst. Effektivität und Professionalisierung erscheinen auch unter diesem Gesichtspunkt als Gebot der Stunde und – mehr noch – als Aufgabe kirchlichen Leitungshandelns. Für die Kirchenleitung »spielt natürlich auch noch das Geld und die Tatsache, dass es auf absehbare Zeit nicht mehr sondern weniger wird, eine Rolle. Und das ist dann ein zweiter Grund, der die immer schon bestehende Aufgabe einer guten Haushalterschaft noch dringlicher macht.«[512]

Schließlich geht es auch darum, dass Leitungshandeln selbst wirkungsvoller, d. h. effektiver zu gestalten und so eine »Professionalisierung von Führung und Leitung« herbeizuführen, in dem die landeskirchliche Organisation den Führungskräften »Führungsinstrumente« (gemeint ist das Jahresgespräch) bereitstellt, die die »Reflexion der eigenen Führungsrolle« befördern und für »Akzeptanz in der Gesamtorganisation« (bezogen auf den Professionalisierungsprozess) sorgen.[513]

---

[510] 23. Landessynode 2004, 14.
[511] Aktenstück Nr. 80 (1998), 3.
[512] Schindehütte 2004, 64–65.
[513] Alle Zitate: Hartmann 2004, 39.

1.2.1.2 Kirche als zielgeleitete Organisation

1.2.1.2.1 Kirchliche Organisation als wirkungsvolle organisatorische Praxis

Im Blick auf die Bemühungen um eine zweckmäßige Personalplanung unter den Bedingungen der Ressourcenknappheit, die Einführung von Effektivitätsgesichtspunkten in die Personalführung und die planvolle Strukturierung der Fortbildungslandschaft wurde bereits deutlich, dass sich ein wesentlicher Teil der Redebeiträge in der 22. Landessynode an einem ökonomisch geprägten Organisationsbegriff orientiert, um ihre Vorstellungen eines zeitgemäßen kirchlichen Personalmanagements zu beschreiben. Es geht dabei zunächst um Effektivität im engeren Sinn, nämlich um einen möglichst wirkungsvollen Einsatz der verfügbaren Ressourcen. Es entspricht ökonomischem Denken, dass diese effektive Nutzung von Ressourcen die klare Ausrichtung auf (Unternehmens-)Ziele erfordert.

Mit der Orientierung am ökonomischen Organisationsbegriff kommt auf diese Weise eine stärkere Betonung der Zielorientierung von Organisationsabläufen und die Verschränkung der Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse zu einem Gesamtsystem in den Blick. Klare, kommunizierbare und in den verschiedenen Ebenen aufeinander bezogene Ziele erscheinen als Schlüssel zu effektivem kirchlichen Handeln. »Ziele müssen so konkret formuliert werden (SMART = Spezifisch Machbar Attraktiv Realistisch Terminiert), dass das Erreichen oder Verfehlen eines Zieles mit einem klaren Ja oder Nein beantwortet werden kann. Vorhaben in einer derart präzisen Weise zu formulieren, fällt nicht jedem leicht.«[514]

Nicht nur die sachgerechte Formulierung dieser Ziele erscheint als neue Herausforderung, sondern auch die Verschränkung von persönlichen Arbeitszielen und Zielen der jeweiligen Organisationseinheiten und -ebenen. Darum wird insbesondere für die Jahresgespräche gefordert, dass sie stets bezogen sind auf die Zielentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozesse der jeweils korrespondierenden Ebenen.[515]

Auch Gemeinde- und Kirchenkreisentwicklungsprozesse sollen aufeinander bezogen werden. Die Kirchenkreisebene erscheint in diesem Zusammenhang als diejenige, auf der solche inhaltlich umfänglichen strukturierenden Prozesse noch denk- und realisierbar sind.

Für die Ebene der Landeskirche scheint dies nicht in gleicher Weise möglich. Jedenfalls werden diesbezüglich nachdrücklich Einwände eingebracht.[516] Von

---

[514] Hartmann 2004, 37.

[515] »Jahresgespräche und Organisationsentwicklung auf Ebene der Kirchengemeinde und des Kirchenkreises müssen nach und nach miteinander verbunden werden; Entwicklungsprozesse von Einrichtungen, Gemeinden und Kirchenkreisen sind schrittweise in den Fragehorizont der Vorbereitungsbögen einzuarbeiten.« (Aktenstück Nr. 53 A (2004), 9).

[516] So zum Beispiel mit folgendem Redebeitrag: »Noch einmal zum Theologischen: wir sollten uns mit allen energischen Kräften dagegen innerlich und äußerlich wehren, einem von oben gesetzten

daher wird die Vorgabe von Zielen auf landeskirchlicher Ebene eher skeptisch betrachtet.

1.2.1.2.2 Landeskirchliche Standards als Form der Leitungsentscheidung

Die Vorgaben der landeskirchlichen Ebene beziehen sich auf den formalen Rahmen der Jahresgespräche, auf die »Standards«, nach denen das Instrument eingesetzt und durchgeführt wird. Die Landessynode entwickelt diese Standards nicht selbst. »Entsprechend seinem eigenen Vorschlag wird das Landeskirchenamt gebeten, einen einheitlichen landeskirchlichen Qualitätsstandard für die Durchführung von Jahresgesprächen zu entwickeln und gemeinsam mit geeigneten landeskirchlichen Fortbildungsträgern ein Schulungs- und Coaching-Konzept zu entwickeln (…).«[517] Daneben sind »für die Schulungen Curricula zu entwickeln, die auch eine theologische Reflexion des Instrumentes und den geistlichen Hintergrund beinhalten. Es gilt explizit zu thematisieren, was das Jahresgespräch im kirchlichen Kontext bedeutet und welche Aufgabe es hat.«[518]

Auf landeskirchlicher Ebene geht es also aus Sicht der Synodalen weniger um inhaltliche Vorgaben, sondern vielmehr um die Entwicklung einheitlicher formaler Standards, die vielfach unter dem Begriff der »Qualität« diskutiert werden. Ziele sollen inhaltlich weiter im kommunikativen Miteinander entwickelt werden, das Gespräch über die Ziele aber soll verbindlich werden, um die Arbeit verschiedener Ebenen und Regionen stärker aufeinander zu beziehen, damit die Menschen sich »auch in anderen Bereichen unserer Kirche im gemeinsamen Auftrag der Verkündigung des Evangeliums wiedererkennen.«[519] Auf diese Weise ist die Funktion der gesamtkirchlichen Organisation deutlich von der Funktion der Kirche vor Ort (in der Region) unterschieden.

Masterplan zum Umbau und zum Fortgang der Kirche nachzustreben. Wie Kirche auszusehen hat, zentral vorzugeben, wäre Klerikalisierung und Hierarchisierung, und das kann für eine evangelische Kirche nicht der richtige Weg sein! Ich glaube, wenn wir das zusammen festhalten, wird alles ein Stück einfacher.« (22. Landessynode 1997a, 77).

[517] Aktenstück Nr. 53 A (2004), 10f..

[518] Aktenstück Nr. 53 A (2004), 9. Vgl. auch: »Das Landeskirchenamt wird gebeten, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um die Jahresgespräche zunächst auf Kirchenkreisebene möglichst bald aber auch auf Kirchengemeinde und für alle Berufsgruppen stufenweise bis zum 1. Januar 2009 in allen Körperschaften und Einrichtungen der Landeskirche einzuführen.« (Aktenstück Nr. 53 (2004), 11). Sowie: »In Aufnahme der Ausführungen im Aktenstück Nr. 53, Ziffer 4.1 (›Einheitlicher Qualitätsstandard‹) Und der Ausarbeitungen des Ausbildungsausschusses legt der Arbeits- und Dienstrechtsausschuss Wert auf eine einheitliche Ausbildung sowie ein Coaching während der Durchführung der Jahresgespräche.« (Aktenstück Nr. 53 A (2004), 4).

[519] Schindehütte 2004, 56. Vgl. auch: »Es hat zwar den Einzelnen / die Einzelne im Auge, dient der individuellen Entwicklung, aber eben auch der gemeinsamen Besinnung auf den kirchlichen Auftrag und der Auftrag ist ein Auftrag unserer Kirche und insofern ist es das legitime Interesse der Kirche nach dem Bezug des Dienstes der Einzelnen, auf eine Gemeinde, auf die Arbeit anderer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu fragen.« (23. Landessynode 2003a, 12f.).

Gesamtkirchlich wird im Sinne einer Setzung von Rahmenzielen durch die Standardisierung von Aus- und Fortbildung für die Durchführung der Jahresgespräche die Anschlussfähigkeit der einzelnen Organisationsteile gesichert. Eine gleichbleibende Qualität wird eingefordert und überwacht, sowie durch Bildungs- und Trainingsmaßnahmen aktiv gefördert.[520] Die Gesamtorganisation Landeskirche setzt diese Standards normativ, lässt aber Spielräume in der inhaltlichen Ausgestaltung und trägt so einer erkennbar begrenzten Pluralität Rechnung.

Sie greift damit einerseits auf das gesamte Personal der Landeskirche zu, auch auf diejenigen, die auf anderen Entscheidungsebenen angestellt sind, und normiert – zumindest in einem Teilbereich – die Personalführung in der Landeskirche nach einheitlichem Standard. Denn die Überzeugung ist:

> *»Jahresgespräche können nur dann einen wirksamen Beitrag zur Personalentwicklung in der Landeskirche leisten, wenn sie nach einem einheitlichen Qualitätsstandard durchgeführt werden. Nur so werden sie der individuellen Verantwortung und der gemeinsamen Zielsetzung der Kirche gerecht.«*[521]

Insofern bildet sich hier in der Struktur der Jahresgespräche ein Kompromiss ab zwischen der Absicherung und den Interessen der Gesamtorganisation und den Erfordernissen, die die plurale Grundstruktur der evangelischen Kirche mit sich bringt. Einerseits stellen die Jahresgespräche eine Normierung dar, andererseits sind sie, was die Inhalte betrifft, die organisierte Leerstelle. In dieser Perspektive erscheint die Forderung nach Zielorientierung als rein formale Kategorie. Hinsichtlich der funktionalen Hierarchie stellt sie jedoch eine klare Betonung der Vorgesetztenverhältnisse dar.

Neu ist der Anspruch, durch formale Standards eine Vereinheitlichung der Personalführung herbeizuführen. »Um es kurz zu sagen, wo Jahresgespräche draufsteht muss auch Jahresgespräche drin sein. […] wir müssen die Jahresgespräche verbindlich einführen. Wir können dann nicht mehr sagen: Ach, ich möchte doch nicht so gerne ein solches Gespräch führen.«[522]

Bisher war im Rahmen der arbeitsrechtlichen Regelungen den einzelnen Anstellungsträgern weitgehend freigestellt, welche Mittel der Personalführung zum Einsatz kommen. Mit den Jahresgesprächen wird im Rahmen einer Rechtsverord-

---

[520] Vgl.: »Jahresgespräche nehmen innerhalb des Systems von Personalentwicklung eine Schlüsselstellung ein. Eine nachhaltige und wirkungsvolle Personalentwicklung für die Gesamtheit der Landeskirche ist daher auf Dauer nur möglich, wenn Jahresgespräche in allen kirchlichen Körperschaften und Einrichtungen eingeführt werden. Zumindest sollten daran alle Pastoren und Pastorinnen teilnehmen, denn Pastoren und Pastorinnen sind nicht nur landeskirchenweit einsetzbar, sondern auch auf der Ebene der Landeskirche angestellt. Jahresgespräche sind wegen der in ihnen zum Ausdruck kommenden Wertschätzung aber auch für alle anderen kirchlichen Berufsgruppen sinnvoll und wünschenswert.« (Aktenstück Nr. 53 (2003), 20–21).

[521] Hartmann 2004, 40.

[522] 23. Landessynode 2003a, 12.

nung ein rechtlicher Rahmen geschaffen, der den entsprechenden Gremien diese Entscheidung entzieht.

1.2.1.2.3 Gezielte Fortbildung als Mittel zum Erfolg

Mit der zielorientierten Fortbildungsplanung im Rahmen der Jahresgespräche hält die Zielorientierung auch im Fortbildungsbereich Einzug. Die entsprechenden Angebotskataloge werden einer eingehenden Überprüfung unterzogen, Doppelungen sollen abgebaut und Arbeitgeberinteressen stärker berücksichtigt werden. Im Zielkatalog gewinnen praktisch-organisatorische Interessen an Gewicht:

> *»Es bedarf einer klaren Benennung von Zielen für die Fortbildung von Mitarbeitenden in der Landeskirche. Dazu gehören: […] Erwerb und Erweiterung von Kompetenz in Leitung und Führung haupt- und ehrenamtlicher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Arbeitsfeld; Einübung der Kooperationsfähigkeit und in neue Arbeitsformen; […]«*[523]

Auch die Profilierung der Organisation nach außen wird wichtiger. Dabei spielen die Mitarbeitenden für die Außendarstellung eine zentrale Rolle. Ihre »Identifikation mit dem Arbeitsfeld und der Kirche« soll gestärkt und die »Einübung von Spiritualität« gefördert werden. Erfolg wird hier also auch unter dem Aspekt betrachtet, dass eine erfolgreiche kirchliche Organisation wesentlich durch die Prägnanz und Erkennbarkeit kirchlicher Kommunikationsmuster in der Gesellschaft bestimmt wird. Kirchliche Mitarbeitende müssen dazu in der Lage sein, diese spezifischen Muster zu inszenieren.

Die Fortbildung ist dabei nicht länger reines Angebot, sondern Mittel einer zielgerichteten Personalentwicklung, die durch die entsprechenden Dienstvorgesetzten (also nicht angeregt durch die Personalabteilung oder die Fachaufsicht) sicherzustellen ist. Die Dienstvorgesetzten, hier vor allem die Superintendenten, werden damit in ihrer Rolle als Aufsichtführende zu Personalmanagern. »Fortbildungs-Langzeitplanung« im Rahmen der Visitation und »Fortbildungs-Feinplanung« im Rahmen der Jahresgespräche sollen hierfür das Medium sein.[524]

Besonders betont wird auch in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit einer geplanten Heranbildung von Führungskräften. Die entsprechende Ausbildung soll nicht nur vorangetrieben, sondern als Voraussetzung für die Besetzung von Leitungsstellen eingeführt werden. »Künftig wird es zur Vorbereitung auf ein Leitungsamt gehören müssen, eine Qualifikation zum Führen von Jahresgesprächen zu erwerben. Vor allem der Umgang der Leitungspersonen mit direkten Rückmeldungen zum eigenen Führungsverhalten (Feedback von unten nach oben) muss in der Vorbereitung auf die Übernahme eines Amtes eingeübt werden. Die Dring-

[523] Aktenstück Nr. 69 (1998), 10–12.
[524] Aktenstück Nr. 69 (1998), 10–12.

lichkeit eines Gesamtcurriculums zur Qualifizierung für Leitungsämter in der Landeskirche wird damit unterstrichen.«[525]

Traditionell kirchliche Fortbildungsanliegen wie beispielsweise akademisch-theologische Bildung oder theologische Reflexionsfähigkeit treten stärker in den Hintergrund zugunsten sogenannter weicher Faktoren, wie Motivations- und Teamfähigkeit, die die soziodynamischen Prozesse im Organisationsablauf verbessern sollen.[526] Als wichtigstes Desiderat erscheint in dieser Hinsicht die Verbesserung von Kommunikationsabläufen.

1.2.1.2.4 Jahresgespräche als Impuls für zielorientierte Organisationsentwicklung

Insbesondere nach Abschluss des Pilotprojektes wird eine verstärkte Verschränkung von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung gefordert. Diese Forderung folgt der Einsicht: »Auf Dauer wird es nicht möglich sein, persönliche Ziele zu vereinbaren, ohne dass Klarheit über die Ziele der Organisation besteht, für die ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin tätig ist.«[527]

Dabei fokussiert sich die Diskussion vor allem auf die Ebene der Gemeinde, für die »Ziele«[528] und »Perspektiven«[529] entwickelt werden müssen. Dass dieser Prozess möglicherweise auch andere Ebenen betrifft, wird nicht weiter thematisiert. Hier spiegelt sich die in Kapitel D.1.1.3.1 wahrgenommene Orientierung der Diskussion an der Ortsgemeinde wider.

Die Zielorientierung als Organisationsprinzip sowohl für die Arbeit des Einzelnen als auch für ganze Organisationseinheiten lässt die Jahresgespräche als Impulsgeber für strukturelle Veränderungen erscheinen, denn eine enge Abstimmung der verschiedenen Zielebenen aufeinander erfordert intensivere Kommunikation und dementsprechend kleinere Führungsspannen. Vor dem Hintergrund der großen Führungsspannen bei den Superintendenten wird in Folge der Jahresgespräche eine Verkleinerung der Aufsichtsbezirke oder die Einführung von stellvertretenden Superintendenten mit eigenem Stellenanteil propagiert. Denn es gibt »etliche Großkirchenkreise in der Landeskirche, bei denen die Einführung des Jahresgespräches zu weiteren Belastungen an Zeit und Kraft führen wird. Von daher muss das Instrument der Jahresgespräche einbezogen werden in die weiteren Überlegungen hinsichtlich der Leitungsorganisation in diesen Großkirchenkreisen.«[530]

---

525 Aktenstück Nr. 53 A (2004), 10.
526 Aktenstück Nr. 53 A (2004), 3.
527 Aktenstück Nr. 53 (2003), 30.
528 23. Landessynode 2003b, 50.
529 Aktenstück Nr. 53 (2003), 30.
530 23. Landessynode 2003a, 20.

Ebenso wird das im Jahresgespräch angelegte Verfahren, sämtliche Vorgesetztenverhältnisse im Sinne einer Kaskade aufeinander zu beziehen, im Einzelfall zur Norm für die Strukturgebung der Landeskirche erhoben; quasi als konzeptioneller Ansatz für eine Restrukturierung:

> *»Das kaskadierende Verfahren muss eingehalten werden. Einzelne Handlungsebenen oder Hierarchiestufen dürfen nicht übersprungen werden. Wird die Kaskade unterbrochen, kann der notwendige Bezug der Jahresgespräche zu den Entscheidungen kirchlicher Leitungsorgane und der Arbeit anderer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verloren gehen.«*[531]

1.2.1.2.5 Jahresgespräche und Visitation als sich wechselseitig ergänzende Organisations-entwicklungsmaßnahmen

Parallel zur Pilotphase setzt in der hannoverschen Landeskirche ein Prozess zur Reform der Visitation ein[532]. Nicht zuletzt deshalb wird etwa ab 2001 zunehmend der Zusammenhang von Visitation und Jahresgesprächen thematisiert.

In den Überlegungen zum Zusammenspiel von Jahresgesprächen und Visitation wird bereits fallweise davon ausgegangen, dass die Visitation mit Zielformulierungen für die weitere Perspektive abschließen. Darum müssen »Jahresgespräche […] der Visitation also gedanklich und zeitlich nachfolgen. Weil der Abgleich zwischen den Zielen einer Person und den Zielen ihrer Gemeinde häufiger stattfinden muss als die Entwicklung von Zielen der Gemeinde selbst, müssen Jahresgespräche auch in einem deutlich kürzeren Turnus als Visitationen stattfinden.«[533]

Jahresgespräche werden sowohl im Blick auf die Personalentwicklung als auch im Blick auf die Organisationsentwicklung in der Landeskirche als ein Schlüsselinstrument betrachtet. Das Jahresgespräch nimmt »innerhalb des Systems von Personalentwicklung eine Schlüsselstellung ein. Denn vielfach wird sich erst aus einem Jahresgespräch ergeben, ob und inwieweit andere Maßnahmen der Personalentwicklung angezeigt sind. Das Jahresgespräch muss darüber hinaus auch von einem Seelsorgegespräch, von der Visitation und Instrumenten der Dienstaufsicht wie einem Konfliktgespräch, einer Beurteilung, einer Dienstordnung oder einer Stellenbeschreibung unterschieden werden.«[534]

Andere »treten sehr dafür ein, dass nicht nur im Blick auf Organisationsentwicklung die Visitation zwischen Jahresgespräch und Visitation einbezogen und weiterbedacht wird, sondern auch diese anderen Instrumente der Leitbildentwick-

---

[531] Hartmann 2004, 42.

[532] Auch in Zusammenhang mit den einschlägigen Bemühungen um die Visitation in der VELKD. Vgl. abschließend zu diesem Prozess: Lasogga und Hahn 2010.

[533] Aktenstück Nr. 53 (2003), 22.

[534] Aktenstück Nr. 53 (2003), 22.

lung und die Frage der Regionalisierung, Schwerpunktsbildung usw. mit einbezogen wird.«[535]

1.2.1.3 Kirche als entscheidungsfähige Organisation

1.2.1.3.1 Jahresgespräche als Leitung durch Entscheidungen

Im Sinne der Klarstellung von Vorgesetztenverhältnissen und disziplinarischen Handlungsmöglichkeiten richtet sich die synodale Diskussion immer wieder auf die Frage, an welcher Stelle und auf welche Weise Vorgesetzte (in der Regel Superintendenten) gegenüber Mitarbeitenden (in der Regel Pastorinnen und Pastoren) ihren Leitungsanspruch durchsetzen können. Denn dann »stößt das dialogische Grundprinzip an seine Grenze. Wir treten ein in den Bereich, der auch Durchsetzungsmöglichkeiten des Rechtes beinhaltet.«[536]

Von der landeskirchlichen Ebene wird dabei gefordert, mehr interventionelle Instrumente bereitzustellen, die insbesondere bei Pastorinnen und Pastoren direkte disziplinarische Zugriffe durch die Superintendenten ermöglichen. Bei Defiziten soll direktiv eingegriffen werden, Superintendenten sollen mehr Macht im Sinne einer hierarchischen Organisation erhalten, um im Sinne der Organisation Interessen durchsetzen zu können. Es wird gefordert, dass die Kirchenleitung, namentlich die Landessynode und das Landeskirchenamt, die entsprechenden Medien entwickeln und in Kraft setzen sollen. Für einzelne Synodale scheint geradezu die Zukunft der Kirche von der Einführung dieser Instrumente abzuhängen: »Wenn wir diese Instrumente nicht haben, dann bleibt alles eine Wunschvision, dann bleibt alles so, wie es ist, und es wird sich nichts ändern!«[537]

Zwar kommt es am Ende nicht zur Einführung neuer disziplinarrechtlicher Möglichkeiten, die Jahresgespräche bekommen jedoch die Funktion, der ansonsten selten praktizierten Dienstaufsicht eine regelmäßige und verlässliche Gestalt zu geben, die im Rahmen der Zielvereinbarungen zu regelmäßigen Führungsentscheidungen nötigt.

Jahresgespräche sind insofern ein strukturelles Element, um die Vorgesetztenstruktur der Organisation Kirche zu verdeutlichen, insbesondere an den Orten, wo ein partnerschaftliches Miteinander die durchaus vorhandene Hierarchie fallweise verwischt.[538] Jahresgespräche betonen gegenüber der kollektiven Beratung Leitung als persönliche Entscheidung. Damit muss im Bedarfsfall nicht erst die Hierarchie dargestellt und organisierend geklärt werden, sondern wird sie fortlau-

---

[535] 23. Landessynode 2003a, 20.
[536] Schindehütte 2004, 62.
[537] 22. Landessynode 1998a, 244. Vgl. auch: Aktenstück Nr. 53 A (2004), 8. Sowie 22. Landessynode 1998a, 245. Auch: Aktenstück Nr. 45 D (1999), 10.
[538] Aktenstück Nr. 53 A (2004), 6.

fend präsent gehalten.[539] Es werden keine neuen Hierarchien aufgebaut, bestehende Unterschiede aber gefestigt, indem beispielsweise das Personal getrennt nach Hierarchieebenen geschult wird.[540]

1.2.1.3.2 »Erfolgreiche« Delegation von »Verantwortung«

Unter dem zunehmenden Einspardruck erscheinen die bisherigen Entscheidungs- und Beratungsstrukturen der Landeskirche reformbedürftig. Es wird kritisiert, dass zu viele Gremien an der Diskussion beteiligt sind, und dass angesichts der Fülle von Beteiligten die Gesamtheit der Entscheidungsprozesse kaum noch zu überblicken ist[541]. So werden Kräfte gebunden, die auf andere Weise genutzt werden könnten. Dementsprechend sollen Entscheidungsabläufe vereinfacht und verschlankt werden.

Im Wesentlichen werden zwei Verfahren diskutiert, die das ändern sollen:

Zum einen eine Verlagerung der Entscheidungen hin zu einzelnen Personen, die gegenüber Gremien rechenschaftspflichtig bleiben, aber im Rahmen ihres Auftrags möglichst großen Handlungsspielraum haben:

> *»Wenn in unserer Landeskirche (…) an einer mittelgroßen Entscheidungsfrage mehr als zwei Stellen verantwortlich mitzuentscheiden haben, dann muss bei uns ein Alarmglöckchen läuten. Wenn drei oder gar vier Stellen mitentscheiden sollen, dann dürfen dies nur besonders begründungsbedürftige Ausnahmefälle sein. (…) [Man muss] ständig fragen: Soll und muss das auch wirklich so sein? Mit dieser Prüffrage, die fast systemsprengende Kraft haben kann, kommt man ganz weit, weil man dann auch zu dem eigenen Ziel, der größeren Partizipation, aber auch zu dem in meinen Augen noch viel wichtigeren Ziel, der größeren Eigenverantwortung kommt. Freilich stehen Partizipation und Eigenverantwortung in einem Spannungsverhältnis. (…) Wenn man Verantwortung interessant gestalten will, muss sie etwas zu gestalten haben. Wenn man etwas gestalten will, geht dies nur sehr schwer, wenn man 20 andere pausenlos fragen muss (…). So ist auch diese*

---

[539] »Ich begrüße sehr nachdrücklich dieses Modell eines kaskadierenden Systems von der Bischöfin bis hin zu unserem Küster. Das macht auch vieles deutlich und bringt letzten Endes dann jeden in den Genuss, ein Gespräch zu führen und ein Gespräch auch haben zu können.« (23. Landessynode 2003b, 39).

[540] »Bei Schulungskursen, die für die Gespräche mit Mitarbeitenden auf Gemeinde- und Institutionsebene eingerichtet werden, ist darauf zu achten, dass die verschiedenen Hierarchieebenen getrennt geschult werden.« (Aktenstück Nr. 53 A (2004), 9).

[541] »(…) nur noch ›Profis‹ wissen, wer was in der Kirche federführend betreibt: die Landeskirche, die Konföderation, die VELKD, die EKD, von den ökumenischen Zusammenschlüssen gar nicht zu reden. Im kleineren ist es ähnlich: Information, Arbeitsabsprachen zwischen Gemeinden, Kirchenkreisen, Arbeitszweigen sind eher die Ausnahme als die Regel. Ein wackerer Protestant erfindet das Rad lieber neu, als den bewährten Plan vom Nachbarn zu erbitten. Unser innerkirchlicher Ressourcen Verschleiß ist besorgniserregend. Wir brauchen mehr Konzentration und mehr Kooperation.« (22. Landessynode 1996a, 51–52).

> *simple Strukturprüffrage schon eine gewisse Entscheidung, wie stark wir es mit den beiden Polen Verantwortung und Partizipation halten.«*[542]

Verantwortung erscheint hier als Begriff für personale Verantwortung. Vermutlich in Konsequenz der Erfahrung, dass bei Gremienentscheidungen nicht selten kein direkter Ansprechpartner vorliegt, der verantwortlich gemacht werden könnte. Nur vor diesem Hintergrund jedenfalls erscheint die Polarität Verantwortung – Partizipation plausibel. »Partizipation« und »Demokratisierung« sollen aus dieser Sicht deutlich begrenzt werden, denn »Demokratie heißt nicht, dass alle über alles reden«[543].

Zum anderen wird diskutiert Entscheidungen nach unten zu verlagern, um sie auf diese Weise »orts- und problemnäher« und »flexibler, sachgemäßer und unbürokratischer« zu gestalten.[544] Auch hier erscheint der Kirchenkreis wieder als wesentliche Handlungsebene.

> *»Wir haben ja seit längerem […] den Planungsbereichen ein sehr hohes Maß an Entscheidungskompetenz übertragen. […] Es steckt […] die Einsicht dahinter, dass im Kirchenkreis etwas orts- und problemnäher entschieden und manches auch beurteilt und dass möglicherweise auch flexibler, sachgemäßer und unbürokratischer reagiert werden kann. Was wir an Verantwortung aus der Hand geben als zentrale Leitungsorgane, wird - so hoffe ich - Kreativität und Verantwortung locken und Leuten Lust machen, gewisse Lasten zu übernehmen. Das heißt aber konkret: die Landessynode wird weniger Letztentscheidungen haben, und da werden wir noch sehen müssen, ob wir dann frei genug sind, das auch aus der Hand zu geben.«*[545]

Mit der Delegation von Verantwortung soll aber nicht nur die Beschleunigung von Entscheidungsprozessen vorangetrieben werden.[546] Als zweites Motiv erscheint das Muster Verantwortungsdelegation als Anreiz zur Lastenübernahme.[547]

Die mit den zurückgehenden finanziellen Ressourcen einhergehenden Einsparungsbedarfe sind erheblich und führen sowohl im Personal- als auch im Sachkostenbereich zu deutlichen Einschnitten. Die Landessynode steht damit vor zwei Problemen: Sie verteilt zum einen die Gesamteinnahmen der Landeskirche auf dem Wege des landeskirchlichen Haushaltsrechtes sowie durch Einzelentscheidungen im Rahmen der Haushaltsplanung. Sie kann dabei die Finanzierungspolitik

---

[542] 22. Landessynode 1997a, 77.
[543] 22. Landessynode 1997a, 66.
[544] 22. Landessynode 1997a, 65.
[545] 22. Landessynode 1997a, 65.
[546] »Den eingeschlagenen Weg, Entscheidungen auf die Planungsbereiche / Kirchenkreise zu verlagern, hält der Ausschuss für Schwerpunkte und Planung kirchlicher Arbeit nach wie vor für richtig und möchte, dass möglichst schnell weitere Aufgaben in die Verantwortung der Planungsbereiche / Kirchenkreise verlagert werden.« (Aktenstück Nr. 16 H (1997), 3).
[547] 22. Landessynode 1997a, 78–79, sowie 65.

der vorangegangenen Jahre nicht fortsetzen, sondern muss Einschnitte vollziehen. Zum anderen muss sie die zukünftgen finanzpolitischen Entscheidungen in die anderen Ebenen hinein vermitteln und begründen.

Gibt sie nun die Hoheit über die konkrete Disposition der Mittel an die unteren Ebenen weiter, verschiebt sich damit auch der Begründungsbedarf. Der Kirchenkreis wird nun zur Ebene, auf der bestimmte Einsparungen inhaltlich begründet werden müssen. Die landeskirchliche Ebene behält die Hoheit über die Einsparvorgaben, muss aber nur noch für ihre eigenen Einrichtungen deren konkrete Ausgestaltung begründen und legitimieren. Der Legitimationsdruck auf die Finanzentscheidungen der landeskirchlichen Ebene wird geringer. Er wächst auf Ebene des Kirchenkreises.

Bemerkenswerterweise wird an dieser Stelle ein wesentliches Element der Jahresgespräche in wirtschaftlichen Unternehmen nicht übernommen. Dort sind finanzielle Richtwerte, den jeweiligen Verantwortungsbereich betreffend, Teil der Gespräche.[548] Dies wird in der Kirche nicht in gleicher Weise umgesetzt, weil die Budgetverantwortung weiterhin in Händen der jeweiligen synodalen Gremien liegt. Gleichwohl können die Jahresgespräche als ein Medium verstanden werden, die zentral und dezentral (auf Kirchenkreisebene) gesetzten Umstruktierungs- und Kürzungsmaßnahmen vor Ort und in den einzelnen Einrichtungen operational umzusetzen.

Weiterhin ist zu bedenken, inwiefern nicht eine Art Beweislastumkehr zwischen der Kirchenleitung und den darunter liegenden Organisationebenen stattfindet.[549] Auch in der synodalen Diskussion wird erkennbar, dass die übergeordnete Struktur der Landeskirche in Teilen als Versorgungssystem wahrgenommen wird, auf dessen Fürsorge und Schutz die einzelnen Gemeinden rechnen können. Dies ist nicht zuletzt dem landeskirchlichen Finanzierungsmodell geschuldet, bei dem der Hauptteil der Einnahmen in Form der Kirchensteuer durch ein zentral gesteuertes System verteilt wird. Mit den Jahresgesprächen werden Vorgesetzte als Repräsentanten der höheren Ebene nicht mehr befragt, warum nicht mehr Mittel bereitgestellt werden, sondern die nachgeordnete Ebene muss sich umgekehrt

---

548 Balanced Score Card und ähnliche Planungsverfahren zählen ebenso dazu wie die Kopplung von Gehaltsanteilen an den Grad der Zielerreichung.

549 »Ist die größere Selbstständigkeit [der Gemeinden, CC] nicht in der Fluchtlinie des Aktenstücks, weil erst so die Möglichkeit verhindert wird zu sagen: Wir vor Ort wollen wohl Kirche bauen, aber dieses oder jenes bis hin zum Landeskirchenamt verhindert das? Diese Immunisierung muss endlich abgebaut werden. (…) wenn die These stimmt, dass erst die stärkere Übernahme der Verantwortung auch Immunisierung aufgeben wird und theologische Zielsetzung, theologische Arbeit freisetzt. Also: größere Selbstständigkeit! Liegt das nicht in der Fluchtlinie ihrer Argumentation im Blick auf die Finanzen, im Blick auf Anstellung, im Blick auf Gestaltung von Kirche? Müssen wir nicht, wie im Erprobungsgesetz angedeutet, die Gemeinden stärker in die Freiheit geradezu hinausstoßen?« (22. Landessynode 1997a, 78–79).

auskunftsfähig zeigen, was sie mit den bereitgestellten Ressourcen erreicht hat.[550] Sie muss sich im besten Sinne des Wortes unternehmerisch zeigen.

Die Delegation von Entscheidungen zielt also auf die Aktivierung der Mitarbeitenden für die anstehenden Reformen, genauso wie auf deren Beteiligung durch die Zielformulierungen in den Jahresgesprächen.

1.2.1.3.3 Transparente und sichtbare Führungsstruktur

Entscheidungen sollen nicht nur stärker in persönliche Verantwortung überführt werden, sondern auch die Führungsstrukturen sollen an Transparenz gewinnen. Nach Abschluss der Pilotphase betrachten viele die Jahresgespräche als ein Instrument, um Führungsstrukturen in der Landeskirche zu klären und sicht- und erfahrbar zu machen. Dabei fällt immer wieder der Begriff der Transparenz.

»Die Leitung ist oft in unserer Kirche nicht transparent und wir, vor allem wir, brauchen dringend diese Art von Transparenz […].«[551] Dabei gibt es eine Tendenz, Transparenz in Richtung auf personale Leitungsverantwortung zu interpretieren, in dem Sinne, dass es eine Person gibt, die auf ihre Verantwortung ansprechbar ist. »Bisher waren viele Vorgesetzte in Teams verschwunden oder es schien sie nur in der Mehrzahl zu geben, etwa bei mehrstelligen Pfarrämtern. Doch mit der Einladung zum Jahresgespräch erlebt endlich jeder Mitarbeitende, dass er und sie einen Vorgesetzten hat, der sich auch outet und Verbindlichkeit auf beiden Seiten in der Arbeit herstellt.«[552]

Mit der Forderung nach Transparenz und Sichtbarkeit ist also auch hier eine stärkere Personalisierung kirchlicher Leitung und Leitungsentscheidungen gepaart.

1.2.1.3.4 Erfolgsorientierung als Bearbeitung der Krisenerfahrung553

Eng verbunden mit der Forderung nach Zielen und zielorientiertem Arbeiten ist in der synodalen Diskussion die Rede vom Erfolg. Personalführung soll so gestaltet werden, dass der Erfolg der eigenen Arbeit für die Mitarbeitenden sichtbar wird und sie motiviert.

Der dabei verwendete Erfolgsbegriff ist meist durch zwei Merkmale gekennzeichnet: Der Erfolg soll messbar sein und ist als Leistung einzelnen Mitarbeitenden zuzuordnen.

Erfolg wird beschrieben als das Erreichen von Zielen, die zuvor konkret und genau formuliert werden. Sie haben sodann die Funktion den Erfolg selbst »verzeichenbar und benennbar«[554] zu machen.

---

[550] Eine ähnliche Entwicklung ist ab 2006 im Rahmen des Finanzausgleichsgesetzes zu beobachten, wo die jeweils zu formulierenden sog. Grundstandards für bestimmte Arbeitsbereiche der Kirchenkreise die Zielvorgaben für die Mittelverwendung darstellen. Vgl. § 12 FAG. Sowie § 20 FAVO.

[551] 23. Landessynode 2003b, 35.

[552] 23. Landessynode 2004, 14f.

[553] Zur Frage nach dem Erfolgsbegriff im kirchlichen Kontext: Hermelink 2004.

Dennoch wird Erfolg nicht allein im ökonomischen Sinne als finanziell messbarer Erfolg betrachtet, sondern auch beschrieben als die Form beruflicher Praxis, die zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden führt:

> *»Kompetenz für die zu leistende Tätigkeit und die Zufriedenheit mit der ausgeübten Tätigkeit sind zwei wichtige Grundlagen für erfolgreiches und effektives Handeln.«*[555]

Und:

> *»Wer mit Zielvorstellungen arbeitet - das habe ich in den letzten Jahren gelernt -, kann für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ziele verabreden, und dann wird auch an der einen oder anderen Stelle Erfolg verzeichenbar und benennbar. Wir können es uns dann erlauben, von Erfolg in unserer Arbeit zu reden. Und wer erfolgreich arbeitet, arbeitet befriedigt. Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind allemal bessere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als solche, die ewig nie genau formulierten Zielen hinterherhecheln.«*[556]

Die Jahresgespräche sind das Medium, in dem die Zielvereinbarungen geschlossen und überprüft werden sollen. Sie sind der Ort, an dem Erfolg und Misserfolg durch den Vorgesetzten namhaft gemacht werden sollen.

Die Voraussetzungen für dieses Gelingen sollen auf dem Weg der Fortbildung geschaffen werden[557], wenngleich ein Teil des Erfolgs unverfügbar bleibt. Erfolg »geistlicher Leitung« beispielsweise erscheint als unverfügbar.[558]

Unbestritten in der Diskussion ist, dass kirchliches Handeln erfolgreich sein darf und sein soll.

> *»Ziel kirchenleitenden Handelns auf all seinen Ebenen ist auch die Freude am Gelingen. Darum ist es so notwendig, daran zu arbeiten, dass Menschen auch gelingen kann, was sie sich vornehmen oder vornehmen sollen. Darum ist für alle Personalplanungsprozesse ein an den Gaben und Möglichkeiten der Mitarbeitenden orientierter Ansatz entscheidend.«*[559]

Das Erreichen von Zielen, verstanden als Erfolg – so die These – macht Mitarbeitende zufriedener und erhöht die Freude an der Arbeit. Darum erscheint die Orientierung kirchlichen Handelns am Erfolg erstrebenswert.

Die Orientierung des Organisationshandelns an Zielen (Management by Objectivs) erscheint somit als Schlüssel für eine zukunftsorientierte Form Kirche zu gestalten. Ihr wesentlicher Vorteil scheint darin zu liegen, dass sie die kirchliche Arbeit messbar machen und auf diese Weise dazu helfen kann, trotz Einsparung

---

[554] 22. Landessynode 1997b, 143.
[555] 22. Landessynode 1998a, 237.
[556] 22. Landessynode 1997b, 143.
[557] Vgl. Aktenstück Nr. 69 (1998), 10–12.
[558] »Der Erfolg geistlicher Leitung ist unverfügbar. Er liegt nicht in Menschenhand, sondern in der Wirkung des heiligen Geistes.« (Aktenstück Nr. 45 B (1998), 20).
[559] Schindehütte 2004, 65.

und Krisenerfahrungen das kirchliche Handeln als erfolgreich darzustellen. Nicht nur aus Sicht der Landessynode, sondern auch aus der in einem Redebeitrag eingebrachten Perspektive eines Kirchenkreises, der erste Erfahrungen mit Jahresgesprächen gesammelt hat, stellt sich dies als dringlich dar:

> *»Der Kirchenkreis wird als Planungs- und Entscheidungseinheit ja immer wichtiger. Die Einführung des Jahresgespräches bietet die Chance, ihn auch als Handlungs- und Erfahrungseinheit zu nutzen. […] Eine stufenweise Einführung dagegen kann den Eindruck erwecken, eine Berufsgruppe sei wichtiger als die andere. […]*
> *Gerade weil der Kirchenkreis aufgrund der Sparrunden bisher primär als bedrohlich und belastend erlebt wurde, ist es wichtig, ganz neue und andere Erfahrungen zu stiften. Wo jeder Mitarbeiter erlebt, dass er von seinem Vorgesetzten in seiner Arbeit wahrgenommen und wertgeschätzt und bei der Bestimmung von Prioritäten und Zielen unterstützt wird, da tritt eine spürbare Verbesserung des Klimas ein. Das ist notwendiger denn je.«*[560]

Nachdem prinzipiell alle Mitarbeitenden der Landeskirche in das Verfahren der Jahresgespräche einbezogen werden, kommt es bezogen auf das Arbeiten jedes einzelnen Mitarbeitenden zur landeskirchenweiten Einführung dieser Zielorientierung. Zielorientierung soll damit zum durchlaufenden Strukturprinzip kirchlicher Arbeit erhoben werden. Auch hier ist eine Effektivitätssteigerung im Sinne einer »besseren« Praxis des kirchlichen Auftrags das leitende Interesse.

1.2.1.4 Kirche als weisungsfähige Organisation

1.2.1.4.1 Jahresgespräche als »verlässliche Kommunikation« und Mittel »verbindlicher« Kommunikation

Die Form der Jahresgespräche wird mehrfach als »verlässliche Kommunikation«[561] bezeichnet. Darin liege ihre besondere Qualität. Die Kommunikation zwischen Leitungspersonen und Mitarbeitenden leidet bis dato darunter, dass sie sich häufig lediglich als Kommunikation bei Gelegenheit ereignet und nicht regelmäßig und strukturiert stattfindet. Darum gilt für Jahresgespräche: »Das ist eine andere Form der Leitung als in der Kirche bisher üblich ist. Wo Leitung eher so passiert, dass man jemanden einsetzt und ihn dann in mehr oder weniger großer Freiheit machen lässt und nur bei Konflikten dann wahrnimmt.«[562]

Diese Erwartung größerer Verlässlichkeit ist gekoppelt mit der Erwartung größerer Verbindlichkeit, und zwar im Sinne einer Rückbindung des einzelnen Mitarbeiters an die Ziele der nächsthöheren Ebene. Für Mitarbeitende wird auf diese Weise deutlich: Es gibt ein »klares, inhaltlich erkennbares Profil einer Gemeinde, eines Kirchenkreises, einer Kirche. Das setzt voraus, dass die Mitarbei-

---

[560] 23. Landessynode 2004, 13f.
[561] 23. Landessynode 2004, 7.
[562] 23. Landessynode 2003b, 43.

tenden mit diesem Profil auch regelmäßig und verbindlich in Kontakt kommen […].«[563]

Neben der Bindung des Mitarbeiters geht es dabei auch um eine verbindliche Form der Leitung, indem die Leitungsperson regelmäßig genötigt ist, auf Ziele hin mit den Mitarbeitenden ins Gespräch zu kommen. Nach Ansicht eines Synodalen ist dies »mindestens genauso wichtig, verbindlich auch für die Führungskräfte, für die jeweiligen Vorgesetzten, dann tatsächlich solche Gespräche regelmäßig zu vollziehen.«[564]

1.2.1.4.2 Von der Dienstaufsicht zur fortlaufenden Beratung

Die Verstetigung der Kommunikation wird in Verbindung mit den Jahresgesprächen auch im Blick auf das Aufgabenprofil des Superintendentenamtes intensiv diskutiert. Zum einen erweitern die Jahresgespräche selbst den Aufgabenumfang des ephoralen Amtes[565], zum anderen wird nach einer Veränderung im Verständnis der Dienstaufsicht gefragt.

Während die Kirchenkreisordnung der hannoverschen Landeskirche (KKO) die regelmäßige Ausgestaltung der Dienstaufsicht weitgehend offen lässt und als konkrete Anlässe Einführungen, Pfarrkonvent und Visitationen anführt, wird nun eine weitere Verstetigung diskutiert. Dienstaufsicht soll zukünftig »als ständige Aufgabe«[566] verstanden werden. Nicht nur die Regelung von Konflikten und die Moderation von Entscheidungsprozessen, sondern die fortlaufende beratende Begleitung insbesondere der Pfarrerinnen und Pfarrer, ist nun das Ziel.

Damit ändert sich auch das Verhältnis zwischen Pastorinnen und Pastoren und Superintendentinnen und Superintendenten. Die weitgehend selbstständig

---

[563] 23. Landessynode 2003b, 43.

[564] 23. Landessynode 2003b, 43.

[565] Vgl. hierzu die Aufgabenbeschreibung für Superintendent/innen in § 56 KKO:
»§ 56 (2) Zu den Aufgaben des Superintendenten oder der Superintendentin gehört es insbesondere, den Kirchenkreis in der Öffentlichkeit zu vertreten, unbeschadet der Aufsicht anderer Stellen die Aufsicht über die Kirchengemeinden, die Pfarrämter und diejenigen, die kirchliche Amts- und Dienststellungen innehaben, soweit sie im Amt der Verkündigung tätig sind, zu führen, Pastoren und Pastorinnen in ihr Amt einzuführen, Pfarrkonvente und Pfarrkonferenzen einzuberufen und zu leiten, Visitationen im Zusammenwirken mit dem Kirchenkreisvorstand vorzunehmen, unbeschadet der Fachaufsicht Dritter die im Kirchenkreis tätigen Pastoren und Pastorinnen, Pfarrverwalter und Pfarrverwalterinnen in der Probezeit, die im Kirchenkreis wohnenden Studierenden der Theologie und diejenigen, die sich in der Ausbildung zum pfarramtlichen Dienst befinden, sowie solche, die sonstige kirchliche Amts- und Dienststellungen innehaben, zu beraten und ihre Fortbildung zu fördern, jährlich dem Kirchenkreistag einen Tätigkeitsbericht vorzulegen.«

[566] »Pfarrer und Pfarrerinnen unterstehen der Dienstaufsicht. Diese Dienstaufsicht muss als ständige Aufgabe verstanden werden. Sie darf nicht erst eingreifen, wenn es zu Konflikten gekommen ist. Die für die Ausübung der Aufsicht Verantwortlichen sind vielmehr verpflichtet, die ihrer Aufsicht unterworfenen Pfarrer und Pfarrerinnen fortlaufend mit ihrem Rat zu begleiten, Erfolge und Misserfolge namhaft zu machen und rechtzeitig auf Fehlentwicklungen hinzuweisen.« (Aktenstück Nr. 45 i (2000), 6).

agierenden Pfarrpersonen, die sich turnusmäßig der Aufsicht des Superintendenten unterziehen, werden damit stärker zu Mitarbeitern des Superintendenten, die permanent geführt werden und, nach Ansicht einzelner Synodaler, auch geführt werden müssen.

Medium dieser Führung ist das Jahresgespräch, wiederum zur Optimierung der Arbeitsleistung der Pastoren. Denn die Gespräche »eröffnen die Chance, Missstände rechtzeitig aufzudecken und gemeinsam Strategien zu ihrer Behebung zu entwickeln«.[567] Das Disziplinarrecht gewinnt dabei argumentativ die Funktion, das Gewicht dieser Personalgespräche zu verstärken. Die Superintendenten werden dazu ermutigt, davon auch Gebrauch zu machen.

Die genaue Form der Begleitung durch die Gespräche erscheint in den Diskussionen noch offen. Sie changiert von direkter, eher weisungsorientierter Führung durch den Vorgesetzten einerseits bis zu Formen des »Coaching«[568] andererseits. Auch wenn in der Tendenz ein beratender Ansatz favorisiert wird, kommt es letztlich doch zu keiner Festlegung, so dass sich die Akzentuierung wahrscheinlich in der Praxis und in Abhängigkeit von der Leitungsperson ergibt.

Grundsätzlich wird eine Grundspannung erkennbar zwischen dem Bestreben, das Superintendentenamt mit Mitteln auszustatten, die ihm eine höhere Durchsetzungskraft verleihen einerseits, und andererseits der Veränderung hin zu einem beratend-kommunikativen Ansatz im ephoralen Amt.

1.2.1.4.3 Kommunikation als organisierte Vertrauensbildung

Die oben beschriebenen Prozesse sollen, gegenüber einer sechsjährlichen Visitation, eine Verstetigung der Kommunikation sicherstellen. Da die Visitation auch mit einer umfassenden Visitation der Pfarrperson verbunden ist, wundert es nicht, dass diese Frage fast ausschließlich am Beispiel des Pfarramtes (und weniger an dem Arbeitsverhältnis der anderen Mitarbeitenden) diskutiert wird.

Aber nicht nur engermaschige Dienstaufsicht ist der Hintergrund für die Forderung einer intensiveren und stärker verstetigten Kommunikation. Auch die Geschwindigkeit der Umbau- und Strukturwandlungsprozesse, die in der Kirche anstehen, lassen eine intensive Informationspolitik nötig erscheinen. Klare und

[567] Aktenstück Nr. 45 i (2000), 6.

[568] »Was wir im Blick auf die Visitation angesprochen haben, ist ja auch im Aktenstück Nr. 3 E erwähnt. Auf ›Neudeutsch‹ heißt das ›Coaching‹. Gemeint ist, ob es so etwas wie eine sorgfältige Begleitung der kirchlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt. Nicht alle, nicht jede Reinigungskraft muss intensiv begleitet und beraten werden, aber Diakoninnen und Diakone schon und Kirchenmusikerinnen und Kirchenmusiker auch, und Pastorinnen und Pastoren vor allem! Es kann doch nicht sein, (…) dass sich unter uns Macken einstellen können (…) und dass erst dann, wenn der Knick da ist, ich nicht mehr ganz einsetzbar bin in einer Gemeinde und dass dann ein Beratungsprozess einsetzt.« (22. Landessynode 1997a, 64–65).

transparente Information wird – auch ganz allgemein – als wesentliche Voraussetzung für Vertrauenserhalt und Vertrauensbildung wahrgenommen.[569]

1.2.1.5 Kirche als nicht-organisierbare Organisation

Obwohl gerade aus der Organisationsperspektive eine Durchdringung des gesamten Organisationsgefüges und die Einbeziehung aller Mitarbeitenden angestrebt wird, sticht die Berufsgruppe der Pastorinnen und Pastoren immer wieder in den Diskussionen deutlich hervor. Sei es als besondere Problemgruppe, bei der Formen der Arbeitsverweigerung nicht angemessen geahndet werden können, oder auch als Mitarbeitergruppe, die in besonderer Weise einer stärkeren Einbindung in Organisationsprozesse bedarf.

Es liegt in der besonderen Aufgabe und Stellung des Pfarramtes begründet, dass es für die Diskussion einer erneuerten Personalführung und der Jahresgespräche im Besonderen, zum Grenzfall wird. D. h. zum Beispiel dafür, wo die Grenzen einer kirchlichen Personalführung im Horizont des wirtschaftlich geprägten Organisationsbegriffs liegen.

1.2.1.5.1 Sind Pastorinnen und Pastoren anders als andere Mitarbeitende?

Das Predigtamt der Kirche (CA 5) ist in besonderer Weise den Pastorinnen und Pastoren als Aufgabe anvertraut. So regelt es für die hannoversche Landeskirche im Untersuchungszeitraum das Pfarrergesetz der VELKD (PfG).[570] In ihrer Rolle repräsentieren sie in besonderer Weise und anders als andere Mitarbeitende den zentralen kirchlichen Auftrag der Verkündigung.[571] Innerhalb dieses Auftrags sind sie in der Ausgestaltung sehr frei, wie dies auch die interaktionelle Struktur der Kommunikation in Predigt und Seelsorge erfordert.

Dieser besonderen Rolle wird insofern Rechnung getragen, als für »Pastoren und Pastorinnen […] während des Pilotprojekts zumindest in den Kirchenkreisen die Regelung getroffen [wurde], dass sie ihre Gespräche (aus der Mitarbeitenden-

[569] Vgl. hierzu Redebeiträge wie: »Ich finde, es gehört zur Sorgfalt dessen, was geistliche Leitung heißt, dass wir miteinander Modelle entwickeln und nicht nur alle sechs Jahre bei einer Visitation. Sondern wir müssen einen kontinuierlichen Prozess miteinander begleiten. Es gab einmal so etwas wie brüderliche Beratung - so höre ich von früheren Zeiten - in den Pfarrkonventen. Ich vermute, dass davon nicht viel übrig geblieben ist.« (22. Landessynode 1997a, 65). Sowie: »Ich breche das einmal ab und sage: das ist übertragbar auch auf strukturelle Entscheidungen, die wir zu treffen haben, graduell, strukturell. Kommunikation und Vertrauensbildung hängen ganz stark zusammen. Wir brauchen in dem Umstrukturierungsprozess, der vor uns liegt (…) eine breite und möglichst exakte Information darüber, was ansteht.« (22. Landessynode 1997a, 67).

[570] So geregelt in § 31 PfG. Im Jahr 2010 wurde das Pfarrerdienstrecht auf Ebene der EKD für alle Gliedkirchen neu geregelt durch das PfDG.EKD.

[571] Vgl. auch C.1.3.1.

Rolle) ausschließlich mit ordinierten Leitungspersonen (in der Regel Superintendenten und Superintendentinnen) führen.«[572]

Im Kontext der Jahresgespräche und der Leitung anhand überprüfbarer Ziele wird diese Freiheit des Amtes in der Landessynode zunehmend problematisiert.[573]

> *»Im Zusammenhang mit der Notwendigkeit von Stellenbeschreibung bzw. Dienstanweisung sollten Pastoren und Pastorinnen das Recht und die Pflicht haben, jährlich einen Tätigkeitsbericht im Kirchenvorstand (oder in einer jährlichen Gemeindeversammlung?) abzugeben. Diese Berichte dienen der Selbstüberprüfung, der Fortschreibung des gemeindlichen Konzeptes, des innergemeindlichen Verständigungsprozesses in strittigen Fragen und sollten (mit Stellungnahme des Kirchenvorstandes) Teil der Visitation sein. Die große Freiheit des Pastorenberufes wird dadurch präzisiert als die Freiheit zur eigenen Verantwortung. Sie ist nicht die Freiheit der Beliebigkeit. Insbesondere Kirchenvorstände könnten so ermutigt werden, das Gespräch mit ihrem Pastor oder ihrer Pastorin auf gleichberechtigter Ebene selbstbewusst und fair zu führen und die eigene Verantwortung besser wahrzunehmen«*[574]

Oder auch:

> *»Das Pfarramt ist in vieler Hinsicht eingebunden in Sachzwänge, aber auch in theologische Einsichten, in Dienstordnungen, in Einstellungsvoraussetzungen und so weiter und so fort. Und ich denke, es ist sehr wichtig, da auch regelmäßig deutlich zu machen, dass es nicht nur zufällige Zwänge gibt, nicht nur Wünsche der Gemeinde, sondern dass es die Notwendigkeit gibt, gerade für Pastorinnen und Pastoren, sich innerhalb eines Arbeitszusammenhangs auch zu verorten, inklusive der Verortung mit dem Kirchenvorstand, das gehört natürlich dazu.«*[575]

So wie die Jahresgespräche Pastorinnen und Pastoren stärker als Mitarbeitende der Superintendenten und Superintendentinnen einbinden sollen, wird die Einführung von Stellenbeschreibungen und Dienstanweisungen für die Pfarrpersonen gefordert. Klare, arbeitsteilige Strukturen sollen damit ebenso gefördert werden, wie Transparenz über das, was ein Pfarrer mit seiner (knappen) Zeit tut. Das Nicht-Vorhandensein von derartigen Anweisungen wird als Defizit in der Personalführung wahrgenommen.[576]

---

[572] Aktenstück Nr. 53 (2003), 23.

[573] Jan Hermelink hat dieses Phänomen unter anderem anhand des EKD-Impulspapiers »Kirche der Freiheit« untersucht und als »Domestizierung des Pfarramts« beschrieben (Hermelink 2007, 51).

[574] Aktenstück Nr. 45 D (1999), 10.

[575] 23. Landessynode 2003b, 44.

[576] »Die hauptamtlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben alle eine spezielle Dienstanweisung, deren Einhaltung regelmäßig (…) mit ihnen im Kirchenvorstand erörtert wird. Andere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden für spezielle Einzelaufgaben bestellt; ob sie die erfüllen oder nicht, ist relativ leicht im Blick. Für die Mitglieder des Pfarramtes gibt es bisher nichts Vergleichbares, nur die Visitation.« (Aktenstück Nr. 45 D (1999), 8).

Leitend ist dabei vor allem der Gedanke, die Arbeit in der Ortsgemeinde besser zu organisieren. Aber auch die Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden spielt eine Rolle, indem die pfarramtliche Arbeit in gleicher Weise wie die der anderen Mitarbeitenden reglementiert wird. Denn es scheint »künftig nicht mehr […] angebracht, dass andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Gemeinde, in einem Kirchenkreis Dienstanweisungen haben und Pastorinnen und Pastoren nicht oder allenfalls solche, die nur ganz allgemein sind. […] Je präziser die Absprachen auch zwischen einzelnen Zuständigkeiten in der Gemeinde sind, desto besser ist das Miteinander.«[577]

Unberücksichtigt bleibt an dieser Stelle das spezifische Aufgabenprofil und die besondere Funktion des Pfarramtes, die gerade in ihrer interaktionellen und institutionellen Dimension nicht ohne Weiteres durch Dienstanweisungen abzubilden sind.

1.2.1.5.2 Personalentwicklung der pfarramtlichen Organisatoren

Daneben sollen Pastoren stärker für organisierende Tätigkeiten im Bereich der Personalführung ausgebildet werden, sind also nicht nur Objekte der intensivierten Personalführung durch die Superintendenten, sondern sollen selbst in ähnlicher Weise Personalverantwortung wahrnehmen und sich an der Durchstrukturierung kirchlicher Leitung beteiligen.

> *»Eine umfassende Ausbildung zur Bewältigung der Schwierigkeiten, die auf den Pastorenstand in Zukunft zukommen, wird für dringend erforderlich gehalten. Aus der Diskussion seien exemplarisch drei Punkte genannt, die bisher in der ersten und zweiten Ausbildungsphase unzureichend vorkommen.*
> - *Befähigung zur Kooperation unter mehreren Hauptamtlichen*
> - *Methoden zur Erfassung der Lebenswirklichkeit der Gemeindeglieder zur Erarbeitung eines gezielten kirchlichen Angebotes für den eigenen Dienstbereich*
> - *Vorbereitung auf den Umgang mit größeren Stäben von ehrenamtlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, deren Motivation, Ausbildung und Anleitung (›Coach-Modell)‹.«*[578]

Etliche Wortbeiträge gehen davon aus, dass die Pastorinnen und Pastoren in Zukunft noch stärker eine Schlüsselstellung für den organisatorischen Fortbestand der kirchlichen Organisation einnehmen werden. Sie sollen »größere Stäbe« von Ehrenamtlichen motivieren, ausbilden, anleiten und letztlich auch koordinieren.[579]

---

[577] 22. Landessynode 1997b, 143.

[578] Aktenstück Nr. 16 D (1997), 18.

[579] »Stichwort Ehrenamtliche. Wir haben uns in diesen Diskussionen in unserer Gemeinde darauf geeinigt, dass diese Gespräche derzeit nur im Bereich der Hauptamtlichen geführt werden. Doch die ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen einbezogen werden, was ich sehr positiv finde. Und zwar wollen sie in beide Rollen eingeführt werden. Sowohl dass mit ihnen auch Ges-

Auch hier sollen Jahresgespräche zum Einsatz kommen. Gleichzeitig sollen die Pfarrpersonen in enger Bezogenheit auf die Arbeit des Kirchenvorstandes ihre eigene Tätigkeit vor demselben verantworten.[580]

Mit anderen Worten, es geht um eine enge Verzahnung der pastoralen Arbeit in das Organisationsgeschehen von Ortsgemeinde und Kirchenkreis, um eine zu große »Beliebigkeit« zugunsten einer »Freiheit zur eigenen Verantwortung« zu verhindern und eine »größere Akzeptanz der strukturellen Vorgaben« zu erreichen. [581]

Hier tritt also noch eine weitere Bedeutungsnuance des Verantwortungsbegriffs auf (vgl. oben Eigenverantwortung und Partizipation). Der Verantwortungsbegriff wird hier verwendet im Sinne der »größeren Akzeptanz struktureller Vorgaben«. Man könnte an dieser Stelle auch von einer Vereinnahmung des Pfarramtes durch die Organisation sprechen. Das von Jan Hermelink beobachtete Muster der »Domestizierung« lässt sich somit bereits für die frühe Phase der Diskussion um die geplanten Jahresgespräche nachweisen.[582]

1.2.1.5.3 Kirchliche Mitarbeitende als Repräsentanten der Organisation

Diese Tendenz setzt sich fort in dem Bestreben, Pastorinnen und Pastoren sowie andere Mitarbeitende zu einer größeren Identifikation mit der Organisation Kirche zu führen.

»Der kirchliche Mitarbeiter muss sich mit der Kirche identifizieren. Das hilft beiden, dem Mitarbeiter und der Kirche.«[583] Auf diese Weise sollen »Werbewirksamkeit«[584] und »positive Wirkung auf die Öffentlichkeit«[585] verstärkt werden, die Kirche soll mit einer klaren »corporate identity«[586] nach außen auftreten.

Mitarbeitende sollen also, ähnlich wie es in Umfragen für die Rolle der Pastorinnen und Pastoren belegt ist, von der Gesellschaft als Repräsentaten der kirchlichen Organisation auch über ihre unmittelbare berufliche Tätigkeit hinaus wahrgenommen werden. Allerdings nicht im institutionellen Sinne als Repräsentanten des christlich-religiösen, sondern als Vertreter der Organisation Kirche.

präche geführt werden, als auch dass sie Gespräche führen. […] Wir können dieses für berufliche Systeme gedachte Modell nicht einfach auf Ehrenamtliche übertragen. Ich wünsche mir […], dass in der Weiterarbeit hier das Thema Ehrenamtliche einbezogen wird und wirklich intensiv überlegt wird, wie wir unser Prinzip in der Kirche, dass Haupt und Ehrenamtliche zusammenarbeiten, wie wir das in diesen Bereich Jahresgespräche einbeziehen können.« (23. Landessynode 2003b, 40).

[580] Vgl. 23. Landessynode 2003b, 44.

[581] 22. Landessynode 1997b, 219f.

[582] Hermelink 2007, 51. Siehe auch: Hermelink 2008.

[583] 22. Landessynode 1997b, 219f.

[584] 22. Landessynode 1997b, 219f.

[585] 22. Landessynode 1997b, 220.

[586] 23. Landessynode 2004, 13f.

Vernachlässigt wird hierbei, dass es zum reformatorischen Kirchenverständnis gehört, kritisch-reflexiv mit den Organisationsformen von Kirche umzugehen und insofern eine gewisse Distanznahme durchaus legitim erscheinen muss. Wo Loyalität sicher mit Recht zu fordern ist, schießt die Forderung nach umfassender Identifikation übers Ziel hinaus und akzentuiert einseitig einen organisationsbetonten Kirchenbegriff.

1.2.1.5.4 Im Spannungsfeld von religiöser Freiheit und religiöser Organisation

Der nach Abschluss des Pilotprojekts im Juni 2003 an den Arbeits- und Dienstrechtsausschuss erteilte Auftrag »das mit dem Aktenstück Nr. 53 vorgelegte Konzept der Jahresgespräche, soweit es Pastoren und Pastorinnen auch als Mitarbeitende einbezieht, im Hinblick auf die Vereinbarkeit mit dem Amt der Pfarrerin oder des Pfarrers und die Unabhängigkeiten der Ausübung des Pfarramtes zu beraten und der Herbstsynode zu berichten.«[587] zeigt deutlich, dass nach wie vor Unsicherheit darüber besteht, ob Pastorinnen und Pastoren als ganz normale Mitarbeitende betrachtet werden können. Hier besteht ein Spannungsfeld, das mehrfach auf die besondere Konstitution der Kirche als religiöser Organisation zurückgeführt wird. Das »nicht aufgelöste Spannungsverhältnis von Organisation und Religion, das sich in den Chiffren von Dienstaufsicht und Lehrfreiheit, […] von Zielvereinbarung und Unabhängigkeit des pfarramtlichen Auftrags verbirgt, hat enorme Auswirkungen auf die kirchliche Struktur und Programmatik. Da es kein zentrales, steuerndes Programm – im Sinne eines dezidierten Leitbildes oder einer verbindlichen strategischen Planung – gibt, existieren auch keine klaren Maßstäbe für kirchliches Leitungshandeln.«[588] Es scheint so, als ob es »Im Unterschied zu Organisationen der Wirtschaft […] in der evangelischen Kirche kein steuerndes Programm [gibt], das sich flexibel an akzentuierten Mitgliederinteressen orientiert.

Das Fehlen eines steuernden Programms bedeutet jedoch auch, dass es keinen verbindlichen Maßstab für Handeln in der Kirche gibt. Leitbilder in der Kirche verbleiben im Unverbindlichen, strategische Planungen fehlen in der Regel und Erfolge und Misserfolge können so nicht ernsthaft diskutiert werden.«[589]

Der einzelne Pastor bzw. die einzelne Pastorin wird in doppelter Bindung gesehen: Zum einen an die Organisation Kirche und zum anderen an die Verpflichtung auf Schrift und Bekenntnis.[590]

---

[587] 23. Landessynode 2003b, 34.

[588] Hartmann 2002, 75

[589] Hartmann 2002, 74.

[590] Vgl. »Der Einzelne weiß sich eben nicht nur seiner – gewissermaßen weltlichen – Organisation verpflichtet, sondern steht auch in einer Verpflichtung auf sein Bekenntnis und auf die Schrift. Besonders deutlich wird dieses für die Pastoren und Pastorinnen, die sich auf die Unabhängigkeit

Demgegenüber wird von anderer Seite deutlich hervorgehoben, dass dies lediglich ein konstruierter Gegensatz ist. Nicht die Jahresgespräche führen die Pfarrpersonen allererst in Abhängigkeit. Es bestehen bereits in vielerlei Hinsicht Bindungen und Sachzwänge »in theologische Einsichten, in Dienstordnungen, in Einstellungsvoraussetzungen und so weiter und so fort.«[591]

Die Unsicherheiten können als Symptom dafür gewertet werden, dass die Kirche und ihr Personal sich nicht vollends nach den Kennzeichen eines ökonomisch orientierten Organisationsbegriffs auflösen lässt. Es gibt offenbar Organisationslogiken, die nicht in dem Konzept von Zielorientierung, Effektivität, Entscheidung und Kommunikation aufgehen. Es scheint darüber hinaus Steuerungsregeln zu geben, die anderen Konzepten folgen und an der Rolle des Pfarramtes anschaulich werden.

1.2.1.6 Aspekte von Kirche in der Perspektive eines systemischen Organisationsbegriffs

In einer kleineren Zahl von Voten wird hörbar, dass der dominierende ökonomische Organisationsbegriff das kirchliche Geschehen nicht hinreichend beschreibt. Wohl muss Kirche auch als Organisation entwickelt werden, um weiterhin in der Gesellschaft erkennbar und insofern auch wirksam zu bleiben. In den nachfolgenden Voten zeigt sich jedoch, dass dies nicht allein durch einen stringenten zielorientierten Planungsprozess erzielt werden kann. Vielmehr gibt es verschiedene Strukturprinzipien, auf deren Basis sowohl die verschiedenen Berufsbilder (und insbesondere das des pfarramtlichen Dienstes) als auch die weitere Personalentwicklung diskutiert und immer wieder neu in ein stimmiges Verhältnis zu gesellschaftlichen Erwartungen und kirchlichen Ressourcen gebracht werden müssen.

Dies zeigt sich im Besonderen im Diskussionsstrang um das Aktenstück 45, in dem versucht wurde, ein zeitgemäßes und erneuertes Verständnis des Pfarramtes zu formulieren. So heißt es im Abschlusspapier Aktenstück Nr. 45i:

> *Der Ausschuss hält zu Beginn des Berichtes fest, dass entsprechend dem Beschluss der Landessynode es nicht seine Aufgabe sei, »die Grundsatzdiskussion um das Berufsbild von Pfarrern und Pfarrerinnen fortzusetzen und zu vertiefen«, sondern »die im Zusammenhang mit der Grundsatzdiskussion genannten konkreten Probleme einer Klärung zuzuführen«.* (22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers, S. 1)

Dieses Votum, das zunächst als hilflose Konzentration auf reinen Pragmatismus gedeutet werden kann, zeigt, dass bestimmte Grundspannungen nicht aufzulösen,

des pfarramtlichen Auftrages berufen können. Sicherlich dient eine solche Argumentation im Einzelfall auch der Wahrung von Besitzständen und zum Schutz von Nischen.« (Hartmann 2002, 73).

[591] 23. Landessynode 2003b, 44.

sondern fortlaufend zu bearbeiten sind.[592] Gelingt es, diese Spannungen zu halten, so bleibt Kirche ein lebendiges Geschehen, das nicht einseitig zu einer funktionierenden Organisation mit klar definierten Funktionsträgern hin aufgelöst wird.

Die grundlegenden Spannungen im Blick auf den Pfarrberuf[593] sichern vielmehr den Raum für das die Kirche ausmachende interaktionelle Geschehen des Glaubens. Zugleich zeigen die (vorläufigen) Festlegungen, deren bekenntnismäßige Grundlagen unstrittig sind, dass ein organisatorischer Rahmen gleichermaßen wesentlich ist.

Wenn im Blick auf die anstehenden, durch Veränderungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ausgelösten Reformen, in einem Votum ein »von oben gesetzter Masterplan«[594] abgelehnt wird, so wird damit die These aufgegriffen, dass Aufgabe evangelischer Kirchenleitung nicht die organisatorische Durchformung des ganzen ist, sondern die Schaffung des Rahmens, in dem sich Interaktion ereignen kann.

1.2.1.7 Zusammenfassung

Der analytische Durchgang unter dem Aspekt der Kirche als Organisation macht deutlich, wie stark ein ökonomisch geprägter Organisationsbegriff die synodalen Debatten um die Jahresgespräche und die kirchliche Personalführung bestimmt.

Das Bemühen um die Erhaltung der kirchlichen Leistungskraft und um das Fortbestehen einer in großer Breite präsenten Volkskirche führt dazu, dass im Rahmen der Versuche um eine effektive Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen auch das kirchliche Personal immer öfter als Humankapital betrachtet wird.

Zahlreichen Synodalen erscheint es plausibel, dass im Sinne einer effizienten Organisation mit den Personalausgaben eine möglichst effiziente und in ihrer Wirkung messbare Leistung erzielt werden muss. Wenngleich auch immer wieder der Einwand hörbar wird, dass nicht alles in der Kirche verrechen- und messbar ist und insbesondere die Dimension des Geistes ein Moment des nicht Planbaren

---

[592] Vgl. hierzu: »Trotz dieser eher praxisorientierten Zielrichtung der Arbeitsgruppe zeigten die Diskussionen, dass es nur schwer möglich ist, konkrete Einzelfragen im Zusammenhang des Pfarrerbildes von den theologischen Grundsatzfragen zu trennen. Grundsatzfragen, die immer wieder aufbrachen, waren z.B. die nach dem ›Gegenüber‹ von Pfarrer bzw. Pfarrerin und Gemeinde, oder die Frage, ob der Dienst des Pfarrers bzw. der Pfarrerin Vorrang hat vor anderen Diensten und wie das Amt der Verkündigung und das Priestertum aller Gläubigen sich zueinander verhalten.« (Aktenstück Nr. 45 i (2000), 2).

[593] Vgl. hierzu: Aktenstück Nr. 45 B (1998).

[594] »Noch einmal zum Theologischen: wir sollten uns mit allen energischen Kräften dagegen innerlich und äußerlich wehren, einem von oben gesetzten Masterplan zum Umbau und zum Fortgang der Kirche nachzustreben. Wie Kirche auszusehen hat, zentral vorzugeben, wäre Klerikalisierung und Hierarchisierung, und das kann für eine evangelische Kirche nicht der richtige Weg sein! Ich glaube, wenn wir das zusammen festhalten, wird alles ein Stück einfacher.« (22. Landessynode 1997a, 77).

enthält, so erscheint der organisationsförmige Umbau demgegenüber doch deutlich voranzuschreiten.

In der Diskussion um die Einführung von Jahresgesprächen wird deutlich, dass für zahlreiche Synodale die Beschreibung der Kirche als Organisation plausibel erscheint. Mehr noch, das Verständnis als Organisation eröffnet die Anwendung von Steuerungsinstrumenten, die dazu geeignet erscheinen, Krisenphänomene wie Finanzknappheit und Relevanzverlust produktiv zu bearbeiten.

Unter dem Eindruck der Krise verhält sich die Kirchenleitung damit zunächst organisationslogisch konsequent, indem sie ihre Bemühungen darauf richtet als Organisation in möglichst umfassender Weise den eigenen Bestand zu sichern.

Dabei wird aber zugleich deutlich, dass die Anwendung der entsprechenden Funktionslogiken eine merkliche Umgestaltung der kirchlichen Organisations- und Entscheidungskultur nach sich zieht. Das Organisationsparadigma neigt – wie auch in anderen Gesellschaftsbereichen – zu einem gewissen Absolutheitsanspruch, der sich als Steuerungsanspruch in alle Organisationsbereiche hinein fortsetzt.

Anhand des Erfolgsbegriffs lässt sich darstellen, woher nicht nur die Plausibilität, sondern auch die weitgehende Akzeptanz für eine organisationsförmige Zuspitzung der Frage nach der Selbststeuerung der Kirche rührt. Denn bemerkenswerterweise wird in der Synode kaum oder nur sehr selten *theologische* Kritik an ökonomisch-organisatorischer Begrifflichkeit laut. Im Gegenteil: wenn diese zur Sprache kommt, dann nur implizit als Vorwegnahme der Kritik in den Redebeiträgen oder in den entsprechenden Vorlagen durch das Landeskirchenamt. Die Kritik scheint gleichsam bearbeitet, bevor sie in der Landessynode diskutiert wird.

Angesichts der Finanz- und Mitgliederverluste, die ohne Zweifel innerhalb der kirchlichen Organisation auch als Scheitern erfahren werden, scheint bei durchgängiger Strukturierung der kirchlichen Arbeit im Sinne der Zielorientierung die damit verbundene Aussicht auf messbaren Erfolg eine produktive Form der Bearbeitung der Krisenerfahrung.

Mit der Entwicklung der Kirche zu einer effektiven, zielgeleiteten entscheidungs- und weisungsfähigen Organisation gewinnt in den Augen der Beteiligten nicht die Abwicklung der bisherigen Strukturen, sondern die zukunftsorientierte Gestaltung der neuen Strukturen an Bedeutung. Kirche erlebt sich so als vital und leistungsfähig.

Die Zweifel an dieser unmittelbaren Steuerbarkeit und der Gültigkeit der zugrundeliegenden Theoreme für die sichtbare Gestalt von Kirche werden im Zusammenhang mit dem Pfarramt und in einem erweiterten Organisationsbegriff spürbar. Es wird deutlich: Nicht alles lässt sich unter dem Medium der Entscheidung bearbeiten.

Obwohl dieses Vorgehen sicherlich zu einer Selbstvergewisserung der Organisation angesichts der Krise beiträgt, dürften damit institutionelle Aspekte der kirchlichen Organisation weiter zurücktreten.

Der Organisationsbegriff wird hier in Anwendung auf die Sozialgestalt der Kirche dahingehend modifiziert, dass er nicht nur im Sinne einer gesteigerten Effektivität die Organisationsabläufe entscheidungsförmig und zielorientiert restrukturiert. Er liefert vor allem über die Rede von Zielsetzung und Zielerreichung ein sprachliches Muster, das kirchliches Handeln auch unter den Bedingungen der Krisen und des quantitativen Rückgangs als erfolgreich zu beschreiben hilft. Insofern trägt die Rede von der Organisationsförmigkeit zur Selbstvergewisserung der kirchlichen Organisation bei.

1.2.2 Kirchliche Personalführung in der Perspektive der Kirche als Institution

Im Sinne von Jan Hermelinks mehrschichtigem Kirchenbegriff ist die institutionelle Dimension von Kirche wesentlich durch ihre kritische Funktion gekennzeichnet. »Wird die Vielfalt individueller und gemeinschaftlicher Glaubenspraxis in der Kirche als ›Institution‹ bezeichnet, so wird […] vor allem ein kritischer Impuls akzentuiert. […] Die kritische Dimension, die ebenso dem Begriff des Glaubens eigen ist, zeigt sich etwa in der Figur des ›allgemeinen Priestertums‹, aus der Luther die Ordnung des Amtes kritisch rekonstruiert […]. Als ›Institution‹, ja als göttliche ›Stiftung‹ kommt die religiöse Praxis des ›Volkes‹ also dann in Blick, wenn hier der wesentlich kritische Impuls des Evangeliums selbst wahrgenommen wird, das sich gegen das Gesetz der gesellschaftlichen Verhältnisse wie der kirchlichen Organisation wendet.«[595]

Für die Diskussion um die Jahresgespräche wird diese Dimension an den Stellen erkennbar, wo sich Synodale als Anwälte einer Volkskirche mit Laienbeteiligung gegenüber einer professionalisierten Kirchenorganisation präsentieren. Sie gewichten dabei die prinzipielle Beteiligungsoffenheit deutlich höher als den Wunsch nach optimierten und effektiven Strukturen und weisen darauf hin, dass es zum Wesen der Volkskirche gehört, in der ganzen Breite der gesellschaftlichen Öffentlichkeit präsent zu sein.

1.2.2.1 Die »Laien«-Perspektive als Ausdruck eines institutionellen Kirchenverständnisses

Insbesondere im Hinblick auf die pfarramtliche Praxis werden in die synodale Diskussion Aspekte der Personalentwicklung eingetragen, die einem volkskirchlichen Verständnis der Kirche im Sinne Hermelinks und damit ihren institutionellen Zügen Rechnung tragen.

Immer wieder argumentieren Synodale als »Laie und Gemeindemitglied«[596] und fordern damit die Orientierung kirchlichen Handelns und auch der kirchli-

[595] Hermelink 2011, 109.

[596] »Ich als Laie und Gemeindemitglied dachte, als ich die Anträge gelesen habe (manchmal mit einem Seufzer): Könnte dieser oder jener Mitarbeiter nicht mal eine Fortbildung machen - und zwar:

chen Personalführung an den Erwartungen und Bedürfnissen der kirchlichen Basis ein. Als konkretes Beispiel wird der Konfirmandenunterricht als Teil der volkskirchlichen Praxis benannt, der zeitgemäß und ansprechend gestaltet sein soll, um Menschen den Zugang zur Kirche zu erleichtern.[597]

Zudem wird in den einzelnen Redebeiträgen deutlich, dass ein allgemeines Wissen um die Konsequenzen des allgemeinen Priestertums besteht.[598] Menschen in den Gemeinden können und dürfen demnach beurteilen, wie ein »guter« Pastor zu arbeiten hat und die Beurteilung der pfarramtlichen Tätigkeit wird als selbstverständliches Recht der Gemeinden vorausgesetzt, das freilich gegenüber den Funktionsträgern der kirchlichen Organisation eingefordert werden muss. Insofern kommt hier deutlich ein durch das allgemeine Priestertum begründetes kritisches Potential zum Ausdruck, das die Teilhabe aller an der Kirchenleitung einfordert.[599]

1.2.2.2 Prinzipielle Beteiligungsoffenheit als Anfrage an restriktive Personalplanung

Der Beginn der Diskussionen um die Personalentwicklung in der 22. Landessynode steht vollends unter dem Eindruck, dass engagierte Theologinnen und Theologen wie auch Diakoninnen und Diakone aufgrund der Finanzknappheit nicht in den kirchlichen Dienst übernommen werden können. Immer wieder kommen Fälle zur Sprache, wo Menschen im Rahmen von Praktika oder im Rahmen der praktischen Ausbildung in Gemeinden große Sympathien gewonnen haben und von den Gemeindegliedern als fähige Pastorinnen und Diakone wahrgenommen worden sind. Darum hat es für für einige Synodale »höheren Wert, dass möglichst

könnte er nicht so dringend dazu aufgefordert werden, dass er oder sie die Fortbildung wirklich macht? Wir können uns alle etwas darunter vorstellen. Ich nenne als Stichwort z.B. ›Konfirmandenunterricht‹. Da könnten oft Mitarbeiter mal eine Fortbildung gebrauchen, denkt man. - Ich glaube, es bedarf keiner weiteren Begründung für Fortbildung. Dass sie außerordentlich wünschenswert, um nicht ganz einfach zu sagen: notwendig ist, ist einleuchtend.« (22. Landessynode 1998a, 241). Vgl. auch »Ich als kirchlicher Laie, als Kirchenvorsteherin, als das stehe ich hier vorne, verstehe dies als ein organisiertes miteinander Reden und ich denke, das haben wir nötig und es ist gut, dass dieses jetzt in einem längeren Prozess entwickelt und ausprobiert worden ist. Als Kirchenvorsteherin […] habe ich die Frage […] was sind diese Ziele? Heißt das auf das Beispiel von Pastoren und Pastorinnen bezogen: Ich will in den nächsten 12 Monaten mehr Leute besuchen oder ich will innerhalb der nächsten 12 Monate den Streit zwischen dem Kantor und dem Küster beilegen oder so was?« (23. Landessynode 2003b, 25f.).

[597] 22. Landessynode 1998a, 241.

[598] »Das spüre ich ja auch, und das ist ja auch so, und wenn man ein normales Gemeindemitglied ist, dann spürt man doch auch wo die Defizite der Mitarbeiter sind, denen man begegnet. « (22. Landessynode 1998a, 244).

[599] »Ich wünschte, die Investitionen würden tatkräftiger angegangen, also die Entlassung von Untauglichen. Ich wünschte, hier würde man sorgfältig nicht nur auf Prüfungskommissionen hören, sondern auch auf Gemeinden, wie die das beurteilen.« (22. Landessynode 1996b, 146).

viele Menschen in unserer Kirche mitarbeiten können, als dass die Parochie und das Pfarrerbild so bleiben wie sie in den letzten Jahrhunderten waren.«[600]

Die nunmehr notwendigen Einschnitte werden demgegenüber als ungerecht empfunden, weil zur Kirche eine prinzipielle Beteiligungsoffenheit für die Mitarbeit aller gehöre, die in diesem Fall auch auf die berufsmäßige Mitarbeit übertragen wird. Dass nicht mehr alle Menschen angestellt werden können, die in der Kirche mitarbeiten möchten, wird als Anfrage an die Offenheit der Kirche gewertet.

Während aus organisatorischer Perspektive ein planvolles System der Personalauswahl auf der Basis einheitlicher Kriterien vorangetrieben wird, scheint die Abweisung engagierter potentieller Mitarbeitender aus institutioneller Perspektive nicht akzeptabel.

Hinzu kommt der Einspruch: In der Kirche sollten doch andere Gesetze gelten, dort sollte die ökonomische Logik nicht – oder zumindest nicht allein – greifen. Indem aber die kirchliche Organisation Instrumente einer zielgerichteten Personalplanung und -führung rezipiert und aktiv einsetzt, wird erkennbar, dass die Ökonomisierung im Sinne eines planvollen Umgangs mit eigenen Ressourcen auch vor der kirchlichen Organisation nicht Halt macht. Der in der Kirche institutionalisierte Einspruch gegen derartige beherrschende Systemregeln und gegen eine zunehmend an Effizienzgesichtspunkten orientierte Gesellschaft wird folglich auch in der Synode und gegenüber der kirchlichen Organisationswerdung als institutioneller Einspruch hörbar.

Auch nach Abschluss der Pilotphase werden in der Synode vereinzelt Einsprüche hörbar. Der Mensch soll »immer noch im Mittelpunkt« stehen und die Begegnung von Menschen, denen Glauben bedeutsam ist, wird über die Optimierung der Organisation durch Jahresgespräche gestellt.

> *»Bei aller Veränderung bleibt es so, dass der Mensch immer noch im Mittelpunkt steht. Eins ist mir dabei sehr wichtig […]. Die Mitarbeit und Zusammenarbeit mit den Menschen in den Gemeinden, […] wird nicht nur davon abhängen, ob ich in meinem Tätigkeitsbereich die vorgeschlagenen, regelmäßigen Gespräche mit einem Vorgesetzten führe, sondern ob ich persönlich in meinem Alltag die richtige Grundhaltung, nämlich als dienender Mensch, für andere dazusein, einnehme und praktiziere.«*[601]

1.2.2.3 Das Prinzip der Freiwilligkeit

Auch der Einspruch zugunsten einer stärkeren Freiwilligkeit bei der Teilnahme an den Gesprächen zielt auf eine Absicherung des institutionellen Charakters der Kirche. Überzeugung soll vor institutionellem Zwang den Vorrang haben und ist möglicherweise ein Faktor für die Akzeptanz von Jahresgesprächen:

[600] 22. Landessynode 1996b, 142.
[601] 23. Landessynode 2004, 24.

> *»Meine Frage, könnte der Erfolg auch darauf beruhen, dass, so hatte ich es verstanden, das Ganze auf freiwilliger Basis gehandhabt wurde. Und da sehe ich in der Tat eine Diskrepanz zu dem, was das Aktenstück hergibt […]. Auf der einen Seite verpflichtend, auf der anderen Seite der Hinweis darauf, dass diese Gespräche auf Akzeptanz angewiesen sind. Könnte es nicht sein, dass sie viel erfolgreicher sind, wenn sie auf freiwilliger Basis angegangen werden […].«*[602]

Darum steht auch der Vorschlag im Raum, dass bei den Mitarbeitenden jeder das Recht behalten soll, sich frei gegenüber diesem Führungsinstrument zu verhalten.[603]

Gezielt erkundigen sich die Synodalen nach Abschluss des Pilotprojektes nach den Eindrücken und Erfahrungen der Mitarbeitenden mit der Erwartung, dass diese »durchaus viel konstruktiv Kritisches zur Auswertung auch hätten beitragen können.«[604]

Die ganze Vielfalt der Wahrnehmungen, auch die der (volkskirchlichen) Basis, sollen zur Sprache kommen und in die Entscheidungen der Synode mit einfließen.

1.2.2.4 Erhaltung der personellen Leistungsfähigkeit als Ausdruck eines volkskirchlichen Selbstverständnisses

Als wesentliches Anliegen und Rahmenziel der personalentwicklerischen Bemühungen wird die durch kirchliches Personal auf Dauer gestellte Aufgabe der Verkündigung in Erinnerung gerufen. Der »Zuspruch des Wortes Gottes« soll in der Gesellschaft bleibend hörbar sein.[605]

Diese Erwartung hinsichtlich der Präsenz und Verlässlichkeit sowie einer guten Kasualversorgung oder eines allgemeinen und guten Konfirmandenunterrichtes sind weniger der Diskussion um die Qualität kirchlicher Arbeit oder dem Selbsterhalt der Organisation geschuldet, sondern vielmehr der volkskirchlichen Dimension kirchlicher Arbeit, durch die in der Fläche und auf Dauer die Verkündigung gesichert werden soll. Die breite Präsenz kirchlicher Mitarbeiter bringt diesen Aspekt von Kirche zur Darstellung. Diese dauerhafte und verlässliche Präsenz gilt es freilich zu organisieren, auch indem dieses Globalziel in die Jahresgespräche und Zielplanungen mit einfließt.

---

[602] 23. Landessynode 2003b, 33.
[603] 23. Landessynode 2003b, 30.
[604] 23. Landessynode 2003b, 42.
[605] »Die Frage wird auch sein, ob wir selbst (Pfarrer, kirchliche Mitarbeiter, Kirchenvorstände) der Verkündigung den Rang geben, den sie theologisch hat, und ob wir ihr das zutrauen, was wir in CA 5 bekennen. Solange wir die Predigt weiterhin als ›institutionalisierte Belanglosigkeit‹ denunzieren, müssen wir uns nicht wundern, wenn Anderes für wichtiger und die Kirche erhaltend angesehen wird. Die institutionalisierte Verkündigung ist der auf Dauer gestellte Zuspruch des Wortes Gottes in Gesetz und Evangelium, den eine säkularisierte und multireligiöse Welt nötig hat; und sie ist ein Vehikel des heiligen Geistes, das nicht unterschätzt werden soll.« (Aktenstück Nr. 45 B (1998), 8).

1.2.2.5 Zusammenfassung: Institutionelle Aspekte

In der Diskussion um die kirchliche Personalentwicklung kommt der institutionelle Aspekt von Kirche vor allem in der Ausrichtung auf eine prinzipielle Offenheit der Kirche zum Ausdruck. Dies gilt zum einen für die Beteiligungsoffenheit und den niedrigschwelligen Zugang in der gemeindlichen Praxis. Diese sollen insbesondere durch die kirchlichen Funktionsträger eröffnet und – wo das noch nicht der Fall ist – durch personalentwicklerische Maßnahmen, flankiert durch Jahresgespräche, bewirkt werden.

Auch in der Frage der Personalauswahl bei der Anstellung von Pastorinnen und Diakonen kommt der Aspekt der Beteiligungsoffenheit zur Geltung. Wenngleich schnell deutlich wird, dass dies aus wirtschaftlichen Gründen kaum möglich ist, so wird dieser Einspruch dennoch im Rahmen von Überlegungen zur Verteilungsgerechtigkeit und Transparenz der Verfahren bearbeitet. Die Anfrage aus institutioneller Perspektive bewirkt also die organisatorische Bearbeitung.

Ein dezidiert volkskirchliches Selbstverständnis kommt nicht nur in der Berücksichtigung landläufiger Erwartungen an die Pfarrerschaft und Einbringung derselben in die synodale Diskussion zum Ausdruck. In der weiterhin flächendeckenden pastoralen Versorgung der Bevölkerung soll diese wirkungsvoll zum Ausdruck gebracht werden und die organisatorischen Maßnahmen werden auf dieses in der Institutionalität der Kirche begründete Ziel dezidiert abgestimmt.

1.2.3 Kirchliche Personalführung in der Perspektive der Kirche als Interaktion

Die Evangelische Kirche versteht sich mit CA 7 als »liturgisch konstituierte Gemeinde. Dieser normative Grundzug kirchlicher Sozialität kann mit dem soziologischen Begriff der Interaktion verbunden werden, der die ›Kommunikation unter Anwesenden‹ bezeichnet«[606].

Die Jahresgespräche stellen einerseits als Kommunikation unter Anwesenden einen speziellen Typus von Interaktion zwischen beruflich Mitarbeitenden dar, der im kirchlichen Kontext eine besondere Prägung erfährt. Andererseits bezieht sich die Diskussion um die Einführung von Jahresgesprächen vielfältig auf die Interaktion als normativen Grundzug kirchlicher Sozialität, die durch personalentwicklerische Maßnahmen gesichert werden soll.

1.2.3.1 Interaktion und persönliche Abstimmung

In verschiedenen Beiträgen der synodalen Diskussion wird deutlich, dass Jahresgespräche die interaktionellen Aspekte von Leitung stärken. Als Kommunikation unter Anwesenden bieten sie die Möglichkeit persönlicher Abstimmung und bewirken insbesondere zwischen den verschiedenen Hierarchiebenen eine flexiblere Kommunikation.

---

[606] Hermelink 2011, 111.

Für die Visitation wurde intensiv die Kontaktfunktion diskutiert, die dafür sorgt, dass die verschiedenen Ebenen der Kirche in ihrem Handeln aufeinander bezogen bleiben. Visitationen bieten dafür alle sechs Jahre eine breite Kontaktfläche und ermöglichen einen vertieften und reflexiven Austausch, wo im Normalfall formal kommuniziert wird.

Analog gilt dies für die Jahresgespräche, die gegenüber Schriftverkehr und anderen Formen formalisierter Kommunikation insbesondere zwischen Mitarbeitenden der Gemeinde- und der Kirchenkreisebene für eine bessere Wahrnehmung der individuell notwendigen Abstimmungsprozesse und für eine hohe Dichte der Kommunikation sorgen[607], indem Personen sich gegenseitig als Personen in ihren vielfältigen Artikulationsmöglichkeiten wahrnehmen.

Damit wird eine Vernetzung und Kommunikation hergestellt, die durch Kommunikationsformen der Organisation als Organisation von Kommunikation unter Bedingungen der Abwesenheit so nicht möglich sind. Insofern nutzt die Organsation mit den Jahresgesprächen die Möglichkeiten der Interaktion in ihrem Sinne und erzeugt auf diese Weise eine »deutlich genauere gegenseitige Wahrnehmung von unterschiedlichen Arbeitsebenen.«[608]

1.2.3.2 Interaktion und Individualisierung

Neben dieser mit den Jahresgesprächen intendierten Form der Interaktion zwischen zwei Personen bestehen in der evangelischen Kirche aber längst andere interaktionell geprägte Formen der Leitung, die aber in der synodalen Diskussion bemerkenswert geringe Beachtung finden. Insbesondere im Blick auf die Pfarrerinnen und Pfarrer könnten die consolatio fratrum wie auch die Interaktion in der Gemeinschaft des Pfarrkonvents Erwähnung finden. In diesen Formen gemeinschaftlicher Interaktion findet ebenfalls die im Zusammenhang der Jahresgespräche geforderte fortlaufende Beratung statt, indem – zumindest im Pfarrkonvent – ein verlässlicher und regelmäßiger Rahmen für fachlichen Austausch und wechselseitiges Feedback organisiert wird.

Durch die Zuspitzung auf das persönliche Gegenüber von Superintendent und Pfarrer wird im Jahresgespräch Beratung und Begleitung individualisiert und auf die Leitungsperson zentriert. Aspekte eines gemeinschaftlichen Beratungsprozesses sind nicht im Blick. Es kommt durch die Konzentration auf die Jahresgesprä-

---

[607] »Als Mittel der Aufsicht kennt die Kirche seit alters her die Visitation, die über den Bereich der Dienstaufsicht hinaus gleichzeitig ein Instrument der seelsorgerlicher Begleitung ist. Da Visitationen nur alle sechs Jahre stattfinden, erscheint es wünschenswert, sie durch andere Formen der fortlaufenden dienstlichen Begleitung zu ergänzen. Als eine solche Form bieten sich vor allem regelmäßige Personalentwicklungsgespräche an, wie sie derzeit in mehreren Kirchenkreisen unserer Landeskirche erprobt werden. Personalentwicklungsgespräche eröffnen die Chance, Missstände rechtzeitig aufzudecken und gemeinsam Strategien zu ihrer Behebung zu entwickeln.« (Aktenstück Nr. 45 i (2000), 6).

[608] 23. Landessynode 2003a, 17f.

che zu einer hierarchischen Zuspitzung. Dies gilt – wenn auch nicht immer mit gleicher Prägnanz – auch für alle anderen Leitungsbeziehungen in der Kirche.

Demgegenüber wird in verschiedenen Redebeiträgen das Priestertum aller Gläubigen als das die evangelische Kirche dominierende Paradigma partnerschaftlicher Beratung und Leitung hervorgehoben. Dieses Muster beansprucht auch dort Gültigkeit, wo aufgrund der hierarchischen Gliederung der Organisation ein deutliches Vorgesetztenverhältnis besteht. Der Anspruch ist, »dass das Jahresgespräch nicht vom Gedanken der einseitigen Anordnung geprägt ist, sondern dass es geprägt ist von dem Gedanken der gemeinsamen Besinnung auf den kirchlichen Auftrag und der gemeinsamen Überlegung, wie dieser Auftrag möglichst sachgerecht erfüllt werden kann.«[609]

Gleichwohl wird mit den Jahresgesprächen das bestehende Hierarchiegefälle im Rahmen eines neu einzuführenden Interaktionsmusters deutlicher hervorgehoben. Darüber kann auch der in diesem Zusammenhang vielfach gebrauchte Begriff des »Coaching«, der »Beratung« oder »gemeinsamen Besinnung« durch die Superintendentinnen und anderen Leitungspersonen nicht hinwegtäuschen.[610]

1.2.3.3 »Wahrnehmung und Wertschätzung« als typisch kirchliche Interaktionsmuster

Zu den typischen Grundmustern kirchlicher Interaktion gehört die Wahrnehmung des Einzelnen als Subjekt. Insbesondere die Rechtfertigungslehre als Zentralthema evangelischer Theologie zielt auf die Annahme des Einzelnen im Glauben und betont die Wertschätzung, die Gott dadurch jedem Individuum entgegenbringt. Erfahren wird diese Wertschätzung im liturgisch-interaktionellen Geschehen in Predigt, Abendmahl, Beichte und Seelsorge.

In der synodalen Diskussion um die Jahresgespräche sind mit dem Thema Wahrnehmung und Wertschätzung große Erwartungen verbunden.[611]

> *»Nach Auswertung des Pilotprojektes und aufgrund eigener Erörterungen erwartet der Ausschuss von einer auf Kontinuität angelegten Einführung der Jahresgespräche eine durch Wahrnehmung und Wertschätzung ihrer Arbeit gesteigerte Motivation und größere Zufriedenheit im Dienst sowie Verbesserung der inhaltlichen Arbeit auf Seiten der Mitarbeitenden (pastorale wie nicht pastorale Mitarbeitende) […].«*[612]

Mehr noch: Es wird gefordert, dass Jahresgespräche zu einem Ort der »Ermutigung« werden und auf diese Weise weniger ein Mittel der Dienstaufsicht als vielmehr ein Mittel der »fördernden Begleitung« werden.[613]

[609] 23. Landessynode 2003a, 9f.
[610] Vgl. z. B. 22. Landessynode 1997a, 64–65. Und: 22. Landessynode 1997b, 143–144.
[611] Vgl. auch: Aktenstück Nr. 16 A (1996), 319.
[612] Aktenstück Nr. 53 A (2004), 3.
[613] 23. Landessynode 2003b, 47.

Sie können damit gedeutet werden als die Umsetzung des religiös begründeten Interaktionsmusters der Annahme im Bereich der Personalführung. In der Zuspitzung bedeutet das: Persönliche Annahme wird nicht nur im liturgischen Vollzug erfahren, sondern findet ihr Pendant in einer entsprechenden Haltung in den Jahresgesprächen.

Durch die Unterscheidung von Seelsorgegespräch und Jahresgespräch, die immer wieder deutlich betont wird, erfolgt aber dennoch eine Differenzierung von Interaktion als explizit religiöser Kommunikation und Interaktion im Rahmen des kirchlichen Organisationshandelns. Im Sinne des Schutzes persönlicher Glaubensfreiheit wird die explizit religiöse Kommunikation beim Jahresgespräch ausgenommen. Das Grundmuster kirchlicher Interaktion wird über das Muster Wahrnehmung und Wertschätzung betont, eingetragen und übertragen auf das Leitungsgeschehen.

Neben diesem Aspekt der Wahrnehmung und Wertschätzung können Jahresgespräche zugleich die Person in ihrer Individualität sichtbar machen, ein Aspekt, der in der oft formalen und an Abwesenheit orientierten Kommunikation der Organisation wenig(er) Berücksichtigung findet. Der Einzelne wird nicht nur über seine Arbeitsleistung beurteilt, sondern explizit als Person wahrgenommen, mit Gaben, besonderen Fähigkeiten und auch Grenzen.

So soll durch die Jahresgespräche die Person »adäquat wahrgenommen [werden] in der Breite unserer Tätigkeit mit den Schwerpunkten und mit den Stärken, die wir haben«.[614] Auch die Wahrnehmung der individuellen Begrenztheit der Person soll hier mit einfließen.

Es scheint unter beiden Gesichtspunkten schlüssig, dass die kirchliche Organisation gegenüber ihren Mitarbeitenden diejenige Kommunikationsform im Muster von »Annahme« und »Wahrnehmung und Wertschätzung« praktiziert, die für ihren Auftrag, die religiöse Kommunikation, eine zentrale Rolle spielt.

1.2.3.4 Jahresgespräche als Ermutigung zur Pflege kirchlicher Interaktionsmuster

Neben dem Aspekt, dass Jahresgespräche im Rahmen des Gespräches selber Formen der Interaktion und ihrer spezifisch kirchlichen Muster zur Geltung bringen, werden sie auch selbst zum Mittel, um die typischen Formen und Muster kirchlicher Interaktion zu stärken und sichtbar zu machen.

Im Rahmen der Restrukturierung der Ausbildungslandschaft, die in Verbindung mit den Jahresgesprächen diskutiert wird, erfährt das Erlernen und die Praxis spezifisch kirchlicher Muster der Interaktion besondere Berücksichtigung: katechetische Bildung und Spiritualität werden ausdrücklich in den Ausbildungska-

[614] 23. Landessynode 2003a, 17f.

talog und die grundsätzlichen Bildungsprogramme aufgenommen.[615] Es scheint dies auch eine Reaktion auf die teilweise beklagte mangelnde Verbundenheit der Mitarbeitenden mit der Kirche zu sein.[616]

> *»Das Pilotprojekt hat gezeigt, dass die eigene Glaubensentwicklung nur selten Gegenstand von Jahresgesprächen war. Dieses Thema sollte auch nicht zwingend als Thema von Jahresgesprächen vorgegeben werden. Andererseits kann Spiritualität im kirchlichen Dienst nicht von vornherein als Thema eines Jahresgesprächs ausgeschlossen werden, insbesondere nicht bei kirchlichen Berufen, die wie der Pastorenberuf durch eine enge Verbindung von Amt und Person gekennzeichnet sind. Ob und inwieweit die persönliche Glaubensentwicklung in einem Jahresgespräch zur Sprache kommt, sollte daher dem Verlauf jedes einzelnen Gesprächs und der wechselseitigen Offenheit der Beteiligten überlassen bleiben.«*[617]

Jahresgespräche als Medium der Fortbildungsplanung müssten damit auch explizit auf katechetische Bildung und Teilnahme an Angeboten zum Thema christlicher Frömmigkeit hinweisen. Mitarbeitende werden auf diese Weise planmäßig auf das Erlernen und die Pflege der spezifischen Muster kirchlicher Interaktion hingewiesen und dazu angehalten, sich damit persönlich und inhaltlich auseinanderzusetzen und diese in ihrem Arbeitsfeld zu integrieren.

Daneben werden die Jahresgespräche interpretiert als eine praktische Form kirchlicher Interaktion, nämlich als »Leitungshandeln […] als Ausdruck dieser geistlichen Gemeinschaft im Geist der Fürsorge untereinander. […] Sie behält den Bruder und die Schwester im Blick, die an der gleichen Aufgabe und in der allen geschenkten Gemeinschaft in der Kirche Jesu Christi teilhat.«[618]

Mehr noch: Die Mitarbeitenden und Leitungspersonen werden aufgefordert, die Jahresgespräche als Teil des gemeinsamen Dienstes aneinander zu verstehen. Denn: »Jahresgespräche sind eine von Leitungspersonen und Mitarbeitenden gemeinsam wahrgenommene Form des Dienstes der Kirche an ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.«[619]

---

[615] »Es bedarf einer klaren Benennung von Zielen für die Fortbildung von Mitarbeitenden in der Landeskirche. Dazu gehören: Stärkung theologischer und kommunikativer und missionarischer Kompetenz im Blick auf die Kirche in der Welt unter sich wandelnden Bedingungen; […] Stärkung und Vergewisserung der beruflichen Identität und Identifikation mit dem Arbeitsfeld und der Kirche; Einübung von Spiritualität.« (Aktenstück Nr. 69 (1998), 10–12).

[616] »Immer öfter haben unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen den Wunsch, über die Grundlagen unseres gemeinsamen Glaubens ins Gespräch zu kommen. Dem wird man Rechnung tragen müssen. Dies kann auch ein Beitrag zu der gerade in letzter Zeit neu begonnenen Diskussion darüber sein, wie kirchliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über ihren Dienst hinaus zur Teilnahme am kirchlichen Leben ermutigt werden können.« (Aktenstück Nr. 16 A (1996), 2).

[617] Aktenstück Nr. 53 (2003), 25.

[618] Schindehütte 2004, 63.

[619] Aktenstück Nr. 53 (2003), 17.

Dementsprechend wird auch immer wieder in Frage gestellt, ob es sich bei den Jahresgesprächen um Interaktionen im Modus der Dienstaufsicht handelt. Selbst wenn das Gespräch im Normalfall durch den zuständigen Dienstvorgesetzten geführt wird, soll es vom aufsichtlichen Handeln deutlich abgesetzt werden: »Wir haben diese Frage auch intensiv diskutiert, sind zu dem Ergebnis gekommen zu sagen nein, es ist gerade keine Maßnahme der Dienstaufsicht, denn die Dienstaufsicht impliziert auch immer die Möglichkeit der Sanktion, die wir ja gerade nicht wollen. Sondern es ist eine Maßnahme der Personalentwicklung, der fördernden Begleitung, Ermutigung […]«.[620]

1.2.3.5 Jahresgespräche als »Verbesserung« der religiösen Interaktion der Organisation

Jahresgespräche und die daran anknüpfenden Fortbildungsprogramme sollen jedoch noch deutlich über die Ermutigung hinausgehen. Sie zielen darauf ab, eine bestimmte Interaktionsqualität aller Mitarbeitenden zu sichern. Damit dieser Ansatz greifen kann, muss nach Wahrnehmung der Synodalen bei einem Teil der Mitarbeiterschaft zunächst die Fortbildungsmüdigkeit durchbrochen und eine Bereitschaft erzeugt werden, sich (Fort)Bildungsprozessen auszusetzen. Grundsätzlich gehen die Redebeiträge davon aus, dass die Interaktionsqualität sowohl hinsichtlich der religiösen Interaktion als auch im Blick auf Führung sich durch Fortbildung verbessern lässt.

Fortbildung soll erfolgreiche und authentische Interaktion sichern[621] und darüber hinaus auch die Interaktionsqualität der Mitarbeitenden im Umgang miteinander steigern. Die Rede ist von Team-, Kommunikations- und Motivationsfähigkeit.[622] Insbesondere letztere erscheint den Synodalen an vielen Stellen verbesserungswürdig. Die angestrebte Veränderung wird mitunter als »Mentalitätswandel«[623] bezeichnet.

---

[620] 23. Landessynode 2003b, 47.

[621] »Ich verstehe uns als Kirche in dem Versuch der Nachzeichnung des Weges, der damit begann, dass Gott Mensch wurde. Dadurch unterscheidet sich ja unsere christliche Kirche von der älteren Schwester im Glauben an denselben Gott. Dass Gott Mensch wurde, muss sich nachzeichnen lassen durch die Formen, die wir als Kirchengemeinde und für kirchliche Arbeit Verantwortliche die Lebenswirklichkeit dieser Welt so kompetent erfassen, dass unser Versuch, Gottes Wort weiterzusagen und seine Botschaft glaubbar und erlebbar zu halten in dieser Welt, anknüpft an das, womit Menschen sich in ihrer Alltäglichkeit zu beschäftigen haben und wovon sie herausgefordert sind.« (22. Landessynode 1997a, 80).

[622] »Der Ausschuss legt großen Wert darauf, dass die von der Landessynode erwünschte stärkere Einbeziehung der Qualifikationsmerkmale ›Team-, Motivations- und Integrationsfähigkeit von Pastorinnen und Pastoren‹ als Querschnitts-Thema in allen Fortbildungsbereichen in den Blick kommen, reflektiert und bearbeitet werden.« (Aktenstück Nr. 16 L (1999), 9).

[623] »Noch einmal zurück zu der Frage der Einstellung oder der Mentalität. Fortbildungskonzeption und Fortbildungsplanung wird mit großer Wahrscheinlichkeit scheitern, wenn sie nur defizitorientiert gedacht wird oder von vornherein als Luxus verdächtigt wird. Vielmehr sind der Stellenwert

Im Rahmen der Einbringung der Ergebnisse der Pilotphase wird darauf hingewiesen, dass auch Spiritualität zum Thema kirchlicher Fort- und Weiterbildung gehört und insofern Thema der Jahresgespräche werden kann. Unter Berücksichtigung individueller Freiheit wird das Thema allerdings mit einiger Vorsicht angesprochen und offenbar implizit von der Festlegung auf Zielvereinbarungen ausgenommen. »Dieses Thema sollte auch nicht zwingend als Thema von Jahresgesprächen vorgegeben werden. […] Ob und inwieweit die persönliche Glaubensentwicklung in einem Jahresgespräch zur Sprache kommt, sollte daher dem Verlauf jedes einzelnen Gesprächs und der wechselseitigen Offenheit der Beteiligten überlassen bleiben.«[624]

Intendiert ist ein deutlicher Hinweis auf geistliche Angebote im Sinne von Impulsen zur persönlichen Fortbildung.[625]

1.2.3.6 Jahresgespräche in Abgrenzung zu Seelsorge und anderen typisch kirchlichen Interaktionsformen

Insbesondere in der Diskussion zum Abschlussbericht des Pilotprojektes[626] wird noch einmal eine deutliche Unterscheidung zwischen der Interaktionsform Jahresgespräch und der Interaktionsform Seelsorgegespräch gefordert.

> *»Das Jahresgespräch muss darüber hinaus auch von einem Seelsorgegespräch, von der Visitation und Instrumenten der Dienstaufsicht wie einem Konfliktgespräch, einer Beurteilung, einer Dienstordnung oder einer Stellenbeschreibung unterschieden werden.«*[627]

Sofern der durch die Gesprächsleitfäden gegebene Themenrahmen verlassen wird und persönliche oder seelsorgliche Probleme zur Sprache kommen, wird eine Gesprächsunterbrechung vorgeschlagen. »In solchen Fällen war die Regelung getroffen, dass das Jahresgespräch zunächst abgebrochen und ein neuer Gesprächstermin vereinbart wird. Dieser Vorgang ist explizit zu machen. Anschließend können die aufgeworfenen Fragen etwa im Rahmen eines seelsorgerlichen Gespräches weiter verfolgt werden.«[628]

Die Grenze zum Gespräch über die persönliche Glaubensentwicklung, das eindeutig als Möglichkeit benannt wird, bleibt unklar. Sofern die Interaktion der Jahresgespräche gerade auch auf das Muster der Annahme zielt, dürften persönli-

---

und die Bedeutung von Fortbildung von den - erlauben Sie mir in diesem Zusammenhang einmal diese Terminologie - ›Unternehmenszielen‹ der Kirche her zu definieren, es geht um - und auch diese Begriffe finde ich in diesem Zusammenhang unverdächtig - erfolgreiche und erfolgsorientierte Wahrnehmung des kirchlichen Dienstes.« (22. Landessynode 1998a, 236–237). Vgl. auch: 22. Landessynode 1997b, 219–220.

[624] Aktenstück Nr. 53 (2003), 25.

[625] 23. Landessynode 2003b, 38.

[626] Aktenstück Nr. 53 (2003).

[627] Aktenstück Nr. 53 (2003), 22.

[628] Aktenstück Nr. 53 (2003), 24–25.

che Aspekte immer wieder eine Rolle spielen. Seelsorgliche Momente werden in den theologischen Begründungsmustern, die das Gespräch als wechselseitigen Dienst in der Kirche als Gemeinschaft beschreiben, durchaus denkbar, dominieren sollen sie es nicht. »Um es mal auf den Punkt zu bringen, das sind sozusagen keine privaten, sondern dienstliche Vier-Augen-Gespräche.«[629]

Die Rolle der Leitungsperson zwischen Berater, Coach und Dienstvorgesetztem scheint die Variationsbreite darzustellen, in der Leitungspersonen die Jahresgespräche gestalten können. Denn einerseits gilt: »Trotz dieses kommunikativen Charakters bleibt deutlich, dass es sich um ein Führungsinstrument und kein Instrument der Beratung oder ein seelsorgerisches Gespräch handelt.«[630] Andererseits wird immer wieder die beratende Funktion jenseits von Weisungen für die Gesprächskultur der Jahresgespräche angemahnt.

Insofern zeigt sich innerhalb des formalen Rahmens der Jahresgespräche nicht nur die Gestaltung der Inhalte, sondern in der Perspektive der Interaktion auch die Gestaltung der Leitungsrolle als recht variabel.[631]

1.2.3.7 Zusammenfassung

Als spezieller Typus der Kommunikation unter Anwesenden intensivieren Jahresgespräche die Interaktion zwischen den Funktionsträgern der Organisation. Sie bieten damit einen Raum, die Dinge zu regeln und zu organisieren, die nichtorganisierbar sind.

Persönliche Abstimmung, Wertschätzung und gegenseitige Wahrnehmung werden von kirchlichen Mitarbeitenden oft als Desiderat im beruflichen Miteinander thematisiert und können auf diese Weise nicht nur bearbeitet werden, sondern sollen nun mit den Jahresgesprächen auch verlässlich organisiert werden.

Gleichwohl soll das Jahresgespräch deutlich von anderen Interaktionsformen in der Kirche abgehoben werden. Denn im Rahmen der Jahresgespräche wird nicht nur das Gegenüber, sondern auch die dieses Gegenüber bestimmende Hierarchie sichtbar. Insofern eignet den Gesprächen die den in vielen Bereichen der Kirche zugrundeliegende Egalität der Gesprächspartner gerade nicht. Auch die zum Ausdruck gebrachte Wertschätzung ist nicht voraussetzungslos.

Diese Unterschiede sind sensibel wahrzunehmen und zu gestalten. Es ist darum nicht verwunderlich, dass eine Reihe von Redebeiträgen eine deutliche Abgrenzung von seelsorglichen Interaktionsmustern fordert.

Diese Differenz kommt gerade auch darin zum Ausdruck, dass die Interaktionsform Jahresgespräch absichtsvoll eingesetzt wird, um einen Mentalitätswandel

---

[629] 23. Landessynode 2003a, 4.
[630] Hartmann 2004, 40.
[631] Dies wird dann auch empirisch so erlebt, wie die Evaluationsstudie zeigt: Ceconi et al. 2007b, 93-96.

bei den Mitarbeitenden herbeizuführen, der zu einer erhöhten Qualität der Interaktionen in deren Tätigkeitsfeld führt.

Insofern kann die für die Jahresgespräche propagierte wechselseitige Wahrnehmung und Wertschätzung auch als gezielte Inszenierung eines Grundmusters kirchlicher Sozialität wahrgenommen werden.

1.2.4 *Kirchliche Personalführung in der Perspektive der Kirche als Inszenierung*

Für die Sozialdimension kirchlicher Personalführung ließ sich mit Hermelink plausibel machen, dass die rechtlich-organisatorische Ordnung der Kirche als Inszenierung verstanden werden kann, die die spezifischen Kommunikationsmuster der Kirche kenntlich macht. Dabei gilt, dass diese spezifischen Muster gesellschaftlich anschlussfähig sein müssen.

Die Ämterstrukturen der Kirche und die in diesen Stukturen Handelnden lassen Grundmuster evangelischer Ekklesiologie ebenso erkennbar werden und inszenieren diese gleichsam. Das gilt auch für die Jahresgespräche als kirchliches Leitungsinstrument.

Indem die kirchliche Organisation bestimmte Formen der Personalführung zur Verfügung stellt, ermöglicht sie jenseits der individuell und persönlich geprägten Form der Interaktion, Kirche in einer spezifischen Weise zu inszenieren. So muss die Einführung neuer Personalführungsinstrumente als Neuinszenierung verstanden werden, mithin als Reaktion auf innere Entwicklungen oder Veränderungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

So ist auch zu fragen, ob es sich bei den Jahresgesprächen tatsächlich um eine Neuinszenierung handelt, welches der Ausgangspunkt für diese Neuinszenierung ist und welche Wirkungen von ihr erhofft und durch sie wahrnehmbar werden.

1.2.4.1 Selbst-Inszenierung der kirchlichen Organisation als »moderner« Arbeitgeber

Die Diskussion um Personalentwicklung in der Landeskirche setzt damit ein, dass die Entwicklung der Bewerberzahlen für den Pfarrberuf weitaus höher sind, als die zur Verfügung stehenden und finanzierbaren Stellen. Mehr noch: Über mehrere Jahre hatte die Landeskirche über Bedarf eingestellt und steht nun vor dem Problem, zügig Personalstellen abbauen zu müssen. Diese Entwicklung mündet Anfang der 1990-er Jahre in einem weitgehenden Einstellungsstopp. Vikarinnen und Vikare werden nach abgeschlossener Ausbildung nicht in den kirchlichen Dienst übernommen, die Ausbildungskapazitäten der Landeskirche werden sukzessive abgebaut.[632]

[632] Von ehemals vier Predigerseminaren der hannoverschen Landeskirche werden im Lauf der 1990-er Jahre bis Anfang 2002 drei geschlossen.

Ähnlich stellt sich die Situation bei den Diakoninnen und Diakonen dar, deren Stellen im Zuge knapper werdender Finanzen immer stärker reduziert werden. Auch hier werden die Ausbildungskapazitäten abgebaut.[633]

Die daraus resultierenden Entscheidungen über die Nicht-Annahme geeigneter Bewerber sowie die Frage nach der Verteilungsgerechtigkeit bei der Vergabe kirchlicher Stellen ziehen einen erhöhten Legitimierungsdruck für die Kirchenleitung nach sich.

Ein Beispiel für diesen Rechtfertigungsdruck ist, dass Synodale und auch kirchliche Körperschaften (z.B. ein Kirchenkreis) bezüglich konkreter Einzelschicksale Eingaben an die Synode machen. Im Plenum werden Fälle wie dieser diskutiert: Ein junger Theologe bzw. eine junge Theologin hat sich in der praktischen Gemeinde- und Kirchenkreisarbeit fachlich wie menschlich bewährt – zuweilen besser als andere Kollegen – und man würde ihn anderen Theologen im Pfarrdienst zweifelsohne vorziehen. Die Stellenlage erlaubt allerdings keine weitere Anstellung. Die Antragsteller versuchen nun auf dem Wege der Einzelfallregelung politisch eine Lösung durchzusetzen.

Die Landeskirche als Anstellungsträgerin für die Pastorinnen und Pastoren muss sich vor diesem Hintergrund als fairer und im Personalmanagement qualifizierter Arbeitgeber in der (kirchlichen) Öffentlichkeit präsentieren. So werden beispielsweise von Beginn der 22. Landessynode an regelmäßige Berichte über die (zahlenmäßige) Personalentwicklung bei den Theologinnen und Theologen durch das Landeskirchenamt erstellt, den Synodalen vorgelegt und veröffentlicht.

Darüber hinaus muss die Personalpolitik der Landeskirche als planvoll-strukturiertes Handeln dargestellt werden, das auch vor den aus Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung vielen Synodalen bekannten Standards des Personalmanagements bestehen kann. Zu den Standards zählen neben der Zufriedenheit der Mitarbeiterschaft, ein geregeltes System der Fort- und Weiterbildung, Möglichkeiten der Karriere und des Aufstiegs sowie ein reflektiertes System von Personalführung und der wertschätzende Umgang mit Mitarbeitenden. Dementsprechend sind die Ziele für das Pilotprojekt gesteckt:

»Mit der Einführung von Jahresgespräche sind folgende Ziele verbunden:

- *Erhöhung der Arbeitszufriedenheit*
- *Entwicklung einer veränderten Leitungskultur: von der einseitigen Aufsicht über Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hin zu deren fördernder Begleitung*
- *Professionalisierung von Leitung und Führung, ohne in unkritischer Weise Managementkonzepte aus Staat und Wirtschaft zu übernehmen*

[633] Die Evangelische Fachhochschule Hannover als landeskirchliche Ausbildungsstätte für Sozialpädagogen/Religionspädagogen wird am 31. August 2007 als kirchliche Einrichtung aufgegeben und in öffentliche Trägerschaft überführt.

- *›Führung‹ zum Thema zu machen und damit einer gerade in kirchlichen Organisationen weit verbreiteten Tabuisierung von Leitung entgegenzuwirken*
- *Die Verantwortung von Mitarbeitenden und Vorgesetzten stärker zu profilieren und damit einer Verantwortungsverschleierung entgegenzuwirken«*[634]

Eine derartige Selbstdarstellung wirkt wiederum zurück auf das System und zwingt die kirchliche Organisation sich als moderner Arbeitgeber zu re-organisieren, die Strukturierung des Personalwesens anzupassen und aktiv zu gestalten. Entsprechend sind die Forderungen und Erwartungen der Synodalen.[635] Die Jahresgespräche können insofern auch verstanden werden als (organisations)logische Folge dieser Selbstinszenierung und als Mittel derselben.

1.2.4.2 Selbst-Inszenierung der Kirche als zeitgemäße und leistungsfähige Organisation

Zu den bisherigen Mustern kirchlicher Leitung zählen umfangreiche und durch breite Beteiligung gekennzeichnete Entscheidungsprozesse. Angesichts der veränderten Rahmenbedingungen werden diese von vielen Synodalen als zu langsam und zu wenig zielgerichtet erlebt, d. h. sie scheinen nicht mehr hinreichend leistungsfähig und schnell. Vor dem Hintergrund ökonomischer Logik erscheinen sie überdies als zu teuer, auch dann, wenn sie nach kirchlichem Selbstverständnis, d. h. etwa im Sinne einer konziliaren Grundstruktur, zweckmäßig sind.

So geraten unter den aktuellen Rahmenbedingungen die beteiligungsorientierten Leitungsformen der Kirche verstärkt unter Legitimierungsdruck, weil sie schlicht zu aufwändig erscheinen.

Es bedarf darum einer Neu-Inszenierung, die erkennbar und auf öffentlich akzeptierte Weise für einen effektiven inneren Abstimmungsprozess der kirchlichen Organisation sorgt.[636] Der hohe Bedarf an Kommunikation, den leistungsfähige

---

[634] Hartmann 2004, 28.

[635] »Ich wünsche dem Aktenstück [Nr. 143 Bericht des Arbeitsweltausschusses betr. Kirche als Arbeitgeberin; CC] eine freundliche Aufnahme unter uns und auf den anderen Ebenen unserer Landeskirche, dass es gelesen wird und dazu beiträgt, dass vieles schon jetzt stärker von dem, was einmal sein wird, in Erfüllung geht. Dazu besteht starker Bedarf um des Evangeliums und um der Menschen willen, die wir als Mitarbeiter haben im engeren und im weiteren Sinne, und um der Menschen willen, an die wir gesandt sind. (…) Verärgerte, verunsicherte und betrübte Mitarbeiter beeinflussen auf die Dauer das Image des Dienstes. Das sollten wir nicht vergessen!« (22. Landessynode 2001, 191).

[636] Ein Beispiel ist die diskutierte Abstimmung zwischen Pfarramt und Kirchenvorstand: »Im Zusammenhang mit der Notwendigkeit von Stellenbeschreibung bzw. Dienstanweisung sollten Pastoren und Pastorinnen das Recht und die Pflicht haben, jährlich einen Tätigkeitsbericht im Kirchenvorstand (oder in einer jährlichen Gemeindeversammlung?) abzugeben. Diese Berichte dienen der Selbstüberprüfung, der Fortschreibung des gemeindlichen Konzeptes, des innergemeindlichen Verständigungsprozesses in strittigen Fragen und sollten (mit Stellungnahme des Kirchenvorstandes) Teil der Visitation sein. Die große Freiheit des Pastorenberufes wird dadurch präzisiert als die Freiheit zur eigenen Verantwortung. Sie ist nicht die Freiheit der Beliebigkeit. Insbesondere Kirchen-

Organisationen haben, ist auch für die Kirche unbestritten. Jahresgespräche inszenieren Kirche somit als »moderne« Organisation, die diesen Bedarf in ihren Handlungsabläufen berücksichtigt und effizient strukturiert.

> *»Wir erwarten […] uns die Verbesserung der inhaltlichen Arbeit miteinander zwischen Leitungsebene und Mitarbeitenden, weil man sich gezielter und intensiver darüber ausgetauscht hat, was denn diese Ziele sein können. Wir erwarten die Zunahme zielorientierten Arbeitens, damit Abfall des Frustes, weil man sich verzettelt hat in zu vielen Angelegenheiten. Wir erwarten die Zunahme von persönlich abgestimmter Unterstützung und die Verbesserung von Zusammenarbeit und Kommunikation, ebenso die größere Transparenz und Klarheit in den Strukturen und Zielen der Arbeit.«*[637]

Neben den Entscheidungsabläufen wird auch die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden diskutiert. Es scheint dabei gerade im Vergleich mit Unternehmen so, dass die Kirche als Arbeitgeberin nicht genügend Leistungsanreize bietet. Begrenzte Aufstiegschancen und ein nicht an der individuellen Arbeitsleistung orientiertes Vergütungssystem lassen Zweifel am Leistungswillen und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden aufkommen.[638] Die Leistungsfähigkeit und die Fähigkeit, Menschen zur Leistung zu motivieren, bedarf also der Inszenierung.

Da es sich als schwierig erweist das Vergütungssystem oder die kirchlichen Karrierewege kurzfristig entsprechend zu verändern, sind es vor allem die Jahresgespräche, die Kirche als motivierende und partnerschaftliche Arbeitgeberin erscheinen lassen sollen. Denn »Jahresgespräche sind Führungsinstrumente, die einen kooperativen Führungsstil zwischen Leitungspersonen und Mitarbeitenden praktizieren. […] Diese Struktur macht den kommunikativen Charakter des Führungsinstruments Jahresgespräch deutlich: Ziele und Maßnahmen werden nicht verordnet, sondern in der kommunikativen Situation des Gespräches erörtert und gemeinsam festgelegt.«[639]

---

vorstände könnten so ermutigt werden, das Gespräch mit ihrem Pastor oder ihrer Pastorin auf gleichberechtigter Ebene selbstbewusst und fair zu führen und die eigene Verantwortung besser wahrzunehmen« (Aktenstück Nr. 45 D (1999), 10).

[637] 23. Landessynode 2004, 6f.

[638] »Kompetenz für die zu leistende Tätigkeit und die Zufriedenheit mit der ausgeübten Tätigkeit sind zwei wichtige Grundlagen für erfolgreiches und effektives Handeln. Bei unserer Kirche als einem sogenannten Non-Profit-Unternehmen entfällt ja ein wichtiges Moment, welches im Bereich der Wirtschaft durchaus vorhanden ist. Bei uns gibt es sehr wenige Aufstiegschancen und noch weniger leistungsorientierte Vergütung. Deshalb kommt der Kompetenz und der Zufriedenheit eine um so größere Bedeutung zu. Zur Zufriedenheit mit der eigenen Aufgabe aber gehört es nun wesentlich, dass den Mitarbeitenden deutlich ist, was von ihm und von ihr erwartet wird, wo die geleistete Arbeit anerkannt und akzeptiert wird, aber auch, wo Arbeitgeber und Anstellungsträger weitergehende oder andere Vorstellungen haben und wo dann möglicherweise Fortbildungsbedarf entsteht. Das allerdings lässt sich u.E. nur in regelmäßigen Gesprächen herausfinden und auch vermitteln. « (22. Landessynode 1998a, 237).

[639] Hartmann 2004, 27–28 .

Gleichzeitig bestehen hohe (Selbst-)Ansprüche hinsichtlich einer in der Fläche und der breiten Öffentlichkeit präsenten Kirche. Daraus ergibt sich die Erwartung, dass Mitarbeitende an dieser inszenatorischen Leistung einer vielerorts präsenten Kirche mitwirken und erhebliche organisatorische Anstrengungen unternommen werden, um dies zu erreichen. Kirchliche Mitarbeiter sollen an der Selbstinszenierung von Kirche in Form von Gottesdienst und persönlicher Spiritualität mitwirken und teilhaben.[640]

1.2.4.3 Jahresgespräche als Mittel zur Inszenierung von Zufriedenheit trotz Reformdrucks

Als mindestens ebenso wichtig wie ein professionelles Personalmanagement betrachten viele Synodale die Zufriedenheit der Mitarbeitenden als wichtiges Element der Darstellung der Kirche nach außen.

> *»Die Diskussion insgesamt zum Berufsbild der Pfarrerinnen und Pfarrer zeigt aber, dass die Stellung der Pastorinnen und Pastoren innerhalb unserer Kirche und ihr Verhältnis zu unserer Kirche nicht so ganz unproblematisch sind. Das gilt auch für andere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen; das haben wir gestern hier auch beobachten können. (…) Berufliche Unzufriedenheit, Frustrationen bei der Lösung von Problemen im Amt und manchmal auch dann daraus entwickelte ›Burnout‹-Gefühle oder -Symptome können zu mangelnder Identifikation mit den institutionellen und strukturellen Gegebenheiten führen […]«*[641]

Demgegenüber sind Jahresgespräche, »das hat die Auswertung des Projektes noch einmal deutlich gezeigt, immer wieder als Ausdruck der Wertschätzung empfunden worden, die die Mitarbeitenden in unserer Kirche erfahren. Wertschätzung, Motivation und Zufriedenheit strahlen aus auf andere, machen unsere Kirche für Außenstehende attraktiver.«[642]

In einer Phase, in der die Organisation vor einschneidenden Veränderungen steht, inszeniert sich die kirchliche Organisation damit in ihren Mitarbeitenden als glaubensvoll-zuversichtlich. Die Interaktion der Mitarbeitenden soll den Wandlungsprozess stützen und nicht problematisieren. Nur wenn die Mitarbeitenden auch zufrieden sind, finden die Veränderungsprozesse breite Akzeptanz. Insofern kann sich Kirche in ihren Mitarbeitenden als reformfreudig inszenieren, sofern es gelingt in der Personalführung die Mitarbeitenden auf diese Linie festzulegen. Allgemein appellativ oder über entsprechende Veröffentlichungen kann das gestützt werden; wirksamer geschieht dies aber in der Auseinandersetzung mit den je einzelnen, so wie dies in den Jahresgesprächen angelegt ist. Der oder die Mitarbeitende wird gleichsam in die Inszenierung der Reform eingepasst. Oder theologisch

[640] 22. Landessynode 1997b, 219–220.
[641] 22. Landessynode 1997b, 219–220.
[642] 23. Landessynode 2003a, 3.

reformuliert: »›Leitung‹ - so habe ich sie verstanden und so möchte ich diesen Begriff verstehen - ist ein Einfügen in eine Organisation; theologisch gesagt: in den Leib Christi. Leitung heißt aber auch, eine Funktion annehmen und sie wahrnehmen in einem genau beschriebenen Geflecht.«[643]

Zugewandt zum einzelnen Mitarbeitenden erscheinen Jahresgespräche zudem in der Öffentlichkeit als Hilfe, bei zunehmender Arbeitsverdichtung den Überblick zu behalten. »Die Arbeitsverdichtung, die überall zu erwarten ist, die zwingt uns ja immer wieder neu zu entscheiden, was geht noch, was geht nicht mehr […]. Genau das, denke ich, muss in den Jahresgesprächen thematisiert werden. […] damit das schlechte Gewissen nicht zu einer Depression ausweitet oder in Aggression umschlägt und dann natürlich gegen die da oben.«[644]

Angesichts der Wahrnehmung, dass kirchliche Arbeit vor Ort sich durch gekürzte Stellenschlüssel zunehmend verdichtet, fragen Synodale nach planvoller Unterstützung der Mitarbeitenden in ihrem Arbeitsfeld. Wo gibt die Arbeitgeberin Kirche ihren Mitarbeitenden Rückendeckung? Wo wird bei der Frage der Priorisierung unterstützt und auf diese Weise entlastet?

Hier helfen Jahresgespräche den Leitungspersonen und der Kirchenleitung beratende Leitung und Unterstützung darzustellen. Alle Mitarbeitenden werden von diesem System erfasst und erfahren somit nachweisbar und benennbar Unterstützung. Unabhängig davon, wie hilfreich diese Unterstützung im Einzelnen ist, kann der Beweis angetreten werden, dass kirchliche Vorgesetzte und Gremien sich kümmern.

1.2.4.4 Jahresgespräche als inszenierte Partizipation

Partizipation erweist sich in der synodalen Diskussion immer wieder als umstrittenes Thema. Einerseits handelt es sich dabei um eine der Grundstrukturen evangelischer Kirchenleitung, andererseits wird die beklagte Ineffizienz kirchlicher Entscheidungsverfahren immer wieder an umfänglichen Partizipationsprozessen festgemacht. Letztere zu verschlanken ist ein erklärtes Ziel der Mehrheit der Synodalen.

In diesem Zusammenhang können Jahresgespräche als verlässliche und regelmäßige Gespräche auf Augenhöhe das kirchliche Kommunikationsmuster »Partizipation und Teilhabe«[645] zuverlässig darstellen.

---

[643] 22. Landessynode 1997b, 143.

[644] 23. Landessynode 2004, 21f. Weitere Belege: »Soweit Jahresgespräche helfen, den jeweiligen Aufgabenbereich konkreter zu beschreiben, tragen sie außerdem dazu bei, einer Überforderung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bis hin zum burn-out-Syndrom vorzubeugen.« (Hartmann 2004, 38). Und: »Die klarere Beschreibung von Aufgaben beugt auch Überforderung der einzelnen vor, bis hin zu den Fällen von Burn out, die wir ja auch immer wieder in unserer Kirche beobachten.« (23. Landessynode 2003a, 11).

[645] Vgl. C.3.2.2.

In eine ähnliche Richtung weist die Delegation der detailierteren Ausgestaltung der Jahresgespräche auf die Kirchenkreis- und Gemeindeebene. Hier wird ebenfalls als Stück reformatorische (Gemeinde)Ekklesiologie inszeniert.

1.2.4.5 Zusammenfassung

Unter dem Blickwinkel der inszenatorischen Dimension wird in der Diskussion um die Jahresgespräche deutlich, dass diese nicht nur der Organisation einer modernen Personalführung in der Kirche dienen, sondern zugleich die Darstellung der kirchlichen Organisation gegenüber der Öffentlichkeit als einer modernen Organisation betreiben. Im Bereich der Personalplanung zeigt sich, dass die Einführung von Personalmanagementmethoden und die gleichzeitige Inszenierung dieser Methoden sich als Modernisierung der Organisation wechselseitig stützen und bedingen.

Jahresgespräche als neues Interaktionsmuster innerhalb der Kirche werden in der Diskussion intensiv mit traditionellen Mustern kirchlicher Interaktion verknüpft. Sie werden als Mittel der Wahrnehmung und Wertschätzung in der Personalführung als kirchentypisch inszeniert.

Schließlich wird mit den Jahresgesprächen auch die institutionelle Dimension von Kirche inszeniert, indem diese als Gespräche »auf Augenhöhe« dargestellt werden.

1.2.5 Zusammenfassung: Jahresgespräche im Horizont der Sozialdimension

In der Sozialdimension erscheinen Jahresgespräche vor allem geprägt durch die Wahrnehmung der Kirche als Organisation, und zwar vornehmlich im Sinne des ökonomischen Organisationsparadigmas.

Angesichts der zu bearbeitenden Krisenphänomene eröffnet die Anwendung von organisationstypischen Steuerungsinstrumenten wie den Jahresgesprächen eine Möglichkeit, den Bestand der eigenen Organisation zu sichern. In der kirchlichen Personalführung bedeutet das vor allem die Hoffnung auf eine höhere Effektivität in Personaleinsatz und täglicher Arbeit der Mitarbeitenden. Dabei führt der Einsatz dieser Instrumente auch zur Übernahme spezifischer Funktionslogiken, die eine organisationsförmige Umgestaltung der kirchlichen Organisation mit sich bringen.

Die kaum vorhandene theologische Kritik gegenüber der ökonomisch-organisatorischen Begrifflichkeit lässt sich mit der hohen Plausibilität und Akzeptanz des Erfolgsbegriffs erklären: Denn durch die Einführung der Zielorientierung für alle Arbeitsbereiche ist es auch angesichts von Mitglieder- und Finanzverlusten möglich, auf der Basis der Zielsetzung und Zielerreichung dennoch Erfolge darzustellen. Insofern stellt die Zielorientierung eine produktive Bearbeitung der gegenwärtigen Krisenerfahrungen dar, die eine Selbstdeutung der Kirche als vitaler und leistungsfähiger Organisation ermöglicht. Trotz vereinzelter Zweifel, ob sich alles kirchliche Handeln unter dem Medium der Entscheidung bearbeiten

lässt, leistet die Deutung der Kirche als zielorientierter und entscheidungsförmiger Organisation offenbar einen erheblichen Beitrag zu Selbstvergewisserung der kirchlichen Organisation.

Die mit der Deutung der Kirche als Institution verbundene prinzipielle Offenheit der Kirche wird aufrechterhalten und im Zusammenhang der Debatte um die Jahresgespräche vor allem thematisiert als niedrigschwelliger Zugang zu kirchlichen Angeboten. Jahresgespräche sollen Mitarbeitende dazu anleiten, diese Ausrichtung auch umzusetzen.

Im Blick auf die Pastorinnen und Pastoren, die Diakone und Diakoninnen wird auch für die Frage der Anstellung Transparenz und Verteilungsgerechtigkeit gefordert. Dies kann verstanden werden als Umsetzung der prinzipiellen Beteiligungsoffenheit im Bereich der Personalführung.

Im Sinne eines volkskirchlichen Selbstverständnisses sollen die Jahresgespräche als organisatorische Maßnahme die breite Präsenz in der Fläche der Landeskirche wirkungsvoll absichern.

In der Perspektive der Interaktion bilden Jahresgespräche eine typisches Muster kirchlicher Kommunikation ab und tragen damit zur Prägnanz kirchlicher Kommunikation auch in der Personalführung bei. Dabei werden für das Jahresgespräch die kirchlichen Muster Wahrnehmung und Wertschätzung eingefordert.

Auch wenn auf diese Weise die Gespräche die Merkmale kirchlicher Interaktion idealtypisch abbilden sollen, wird deutlich, dass sie umgekehrt auch Hierarchie sichtbar machen. Diese Wahrnehmung kommt in der deutlichen Abgrenzung von seelsorglichen Interaktionsmustern zum Ausdruck. Die Absicht, durch Jahresgespräche die Ausrichtung der Mitarbeitenden auf eine erhöhte Qualität der Interaktion im jeweiligen Tätigkeitsfeld zu erzielen, erzeugt ihrerseits eine durchaus asymmetrische Kommunikationssituation.

Trotzdem wird das Bemühen erkennbar, mit den Jahresgesprächen die Interaktion als Grundmuster kirchlicher Sozialität gezielt zu inszenieren. Da es sich um ein allgemein gebräuchliches Instrument der Personalführung handelt, inszeniert sich die Kirche damit zugleich als moderne Organisation. Dieser Faktor der Modernität ist es, der zugleich für eine hohe Akzepanz bei den Mitarbeitenden sorgt.

In der steten Betonung, dass Jahresgespräche auf Augenhöhe stattfinden, wird das Bestreben erkennbar, die institutionelle Deutungen der Kirche durch die Jahresgespräche sichtbar zu machen.

Inwieweit diese Kommunikation auf Augenhöhe tatsächlich stattfindet, wird durch die Betrachtung der beteiligten Akteure deutlich.

1.3 Jahresgespräche im Horizont der Akteurdimension

Aus dem zugrundeliegenden Kirchenbegriff und den spezifischen Sozialformen, in denen Kirche beschrieben wird, ergeben sich Konsequenzen für die Profilierung und die Rolle der handelnden Akteure. In einem letzten Abschnitt soll das Material daraufhin untersucht werden, welche Akteure im Kontext der Jahresge-

spräche Bedeutung gewinnen und in welcher Weise deren Funktion und Tätigkeit beschrieben wird. Das Augenmerk liegt auf den spezifischen (Neu)Akzentuierungen, die sich aus der Debatte um die Jahresgespräche ergeben.

1.3.1 Synodale Leitungsformen

1.3.1.1 Kirchenvorstand

In der synodalen Debatte erscheinen die Kirchenvorstände zunächst weniger als eigenständige Akteure, sondern vielmehr als Objekte kirchenleitenden Handelns: Sie sind vor einzelnen Pastorinnen und Pastoren zu schützen, die ihren Auftrag nicht erfüllen, oder sie müssen in ihrem Handlungsspielraum gegenüber dem Pfarramt gestärkt werden.[646] Das ist insofern bemerkenswert, als die Diskussion um die Rolle der Pfarrpersonen ihrerseits eine deutliche Tendenz aufweist, den organisatorischen Leitungsanteil der pfarramtlichen Tätigkeit auszubauen und durch besondere Qualifizierung zu stärken, so dass die Konkurrenz zum Kirchenvorstand durch die Jahresgespräche eher noch verstärkt wird.

Angesichts der von der Synode angestrebten Verlagerung von Entscheidungen nach unten wird ein größerer Handlungsspielraum der Gemeinden diskutiert, der sowohl die »Übernahme von Verantwortung«[647] als auch das »theologische Arbeiten«[648] befördern soll. Das Einräumen großer Gestaltungsspielräume wird propagiert als Gegenstrategie zu einer durch Passivität geprägten Versorgungserwartung der Gemeinden gegenüber der Kirchenleitung.[649] Durch die Regulierung des Gemeindelebens durch das Landeskirchenamt sei es zu einer »Immunisierung«[650] gekommen, die dazu führe, dass Ideen und Zielvorstellungen vor Ort unter Berufung auf die Begrenzung durch Verwaltungsvorgaben nicht zur Verwirklichung kommen.

---

[646] Aktenstück Nr. 45 D (1999), 10.

[647] 22. Landessynode 1997a, 78–79.

[648] 22. Landessynode 1997a, 78–79.

[649] »Das Problem, das ich in Kirchengemeinden und Kirchenkreisen, im kirchlichen Leben, soweit ich an ihm teilnehme, kenne, ist nicht, dass wir keine Zielvorstellungen haben, […] Woran liegt die an vielen Orten fehlende Umsetzung von Zielen? […] Problemstellungen sind bekannt, Problemlösungen werden nicht umgesetzt. […]
Ist die größere Selbständigkeit [der Gemeinden, CC] nicht in der Fluchtlinie des Aktenstücks, weil erst so die Möglichkeit verhindert wird zu sagen: Wir vor Ort wollen wohl Kirche bauen, aber dieses oder jenes bis hin zum Landeskirchenamt verhindert das? Diese Immunisierung muss endlich abgebaut werden. […] wenn die These stimmt, dass erst die stärkere Übernahme der Verantwortung auch Immunisierung aufgeben wird und theologische Zielsetzung, theologische Arbeit freisetzt. Also: größere Selbständigkeit! Liegt das nicht in der Fluchtlinie ihrer Argumentation im Blick auf die Finanzen, im Blick auf Anstellung, im Blick auf Gestaltung von Kirche? Müssen wir nicht, wie im Erprobungsgesetz angedeutet, die Gemeinden stärker in die Freiheit geradezu hinausstoßen?« (22. Landessynode 1997a, 78–79).

[650] 22. Landessynode 1997a, 78–79.

Entgegen dieser programmatischen Überlegungen, die allesamt eine Aufwertung der Ortsgemeinde als selbstständig und verantwortungsvoll handelnde Akteurin darzustellen suchen, kommt es auf der praktisch-organisatorischen Ebene im Rahmen der Jahresgespräche zu einer deutlichen Eingrenzung des Verantwortungsbereiches.

Nach bestehender Rechtsordnung hatte der Kirchenvorstand gegenüber dem von ihm angestellten Personal das sogenannte Direktionsrecht und damit die Entscheidung darüber, ob Jahresgespräche durchzuführen sind oder nicht. In Verlauf der Diskussion um die Einführung der Jahresgespräche wird es jedoch zum erklärten Ziel, dieses Recht dahingehend zu verändern, dass zunächst durch landeskirchliche Rahmensetzung und dann durch den zuständigen Kirchenkreistag für die Kirchengemeinden bindende Regelungen getroffen werden. So wird es schließlich auch in der RVO-JG § 1 Abs. 2.1 festgelegt.

> *»Da die Entscheidung über die Einführung von Jahresgesprächen rein rechtlich Teil des Direktionsrechtes bzw. der Dienstaufsicht ist, liegt die Entscheidungsgewalt bei Mitarbeitenden einer Kirchengemeinde grundsätzlich bei der Kirchengemeinde selbst und damit beim Kirchenvorstand als Vertretungsorgan der Kirchengemeinde. Da im vorgesehenen Zeitrahmen für die ersten Kirchenkreise die Einführung von Jahresgesprächen auch auf Kirchengemeindeebene erst im Jahr 2009 anstünde, besteht genügend Zeit, die Kirchenkreis- und Kirchengemeindeordnung dahingehend zu verändern, dass ein Beschluss des Kirchenkreistages über die Einführung von Jahresgesprächen auch für jede Kirchengemeinde bindend ist.«*[651]

Die Stärkung der Kirchenkreisebene wird also nicht nur durch Verantwortungsdelegation der kirchenleitenden Organe erzielt, sondern beinhaltet nach Vorstellung der Synodalen offenbar auch eine Verlagerung von Kompetenzen des Kirchenvorstandes auf diese Ebene.

So erscheint der Kirchenvorstand vor allem bedeutsam zur Darstellung der Beteiligungsoffenheit vor Ort und der partnerschaftlichen Mitbestimmung, d. h. zur Darstellung der institutionellen Aspekte von Kirche. In organisatorischer Hinsicht nimmt im Kontext der Jahresgespräche seine Bedeutung zugunsten der Kirchenkreisebene ab und die Verschränkung von pastoraler Tätigkeit und inhaltlichen Gestaltungsrechten des Kirchenvorstands wird in den diskutierten Konzepten der Jahresgespräche zunächst nicht abgebildet.

Sowohl im Blick auf die Diskussion um die Jahresgespräche als auch hinsichtlich der praktischen Regelungen für deren Durchführung kommen die Kirchenvorstände als handelnde Akteure nur wenig in Blick.

Auch die Frage, wie die geplanten Jahresgespräche mit der Arbeit des Kirchenvorstandes verschränkt werden, bleibt unausgesprochen, obwohl immer wie-

[651] Aktenstück Nr. 53 A (2004), 9.

der die Parallele zum Verfahren der Visitation gezogen wird, die beide Elemente der Gemeindeleitung, Pfarramt und Kirchenvorstand, gleichermaßen berücksichtigt.

Am Anfang der Debatte um die Jahresgespräche wird ein starkes Interesse erkennbar, das Handeln von Kirchenvorstand und Pfarramt aufeinander zu beziehen. Neben den Jahresgesprächen werden Maßnahmen diskutiert, die den Dialog in dieser Richtung fördern. »Insbesondere Kirchenvorstände könnten so ermutigt werden, das Gespräch mit ihrem Pastor oder ihrer Pastorin auf gleichberechtigter Ebene selbstbewusst und fair zu führen und die eigene Verantwortung besser wahrzunehmen«.[652]

Die Bedeutung der Ortsgemeinde als derjenigen Größe, die den pastoralen Dienst legitimiert und spezifiziert, wird immer wieder hervorgehoben. In der Debatte der Jahresgespräche gewinnt dieser Zusammenhang Gestalt in der Forderung nach jährlichen Berichten der Pastorinnen und Pastoren vor dem Kirchenvorstand.[653]

Die Tatsache, dass die Gemeinde dabei nicht als Dienstherr gegenüber der Pfarrperson fungiert, wird in einer Rollenbeschreibung von Kirchenvorstand und Pfarramt als Partner aufgelöst.

Die Rolle des Kirchenvorstandes im Zusammenhang der vom Superintendenten mit den Pfarrpersonen geführten Jahresgesprächen bleibt bis zuletzt ungeklärt. Die Offenlegung der Gesprächsergebnisse gegenüber dem Kirchenvorstand erscheint wünschenswert, denn » die Zielvereinbarung, die ein Pastor mit seiner Superintendentin trifft, die werden auch den Kirchenvorstand interessieren«[654], aber »bisher herrscht […] eher die Sorge vor, dass da etwas offengelegt wird«[655]. Auch der umgekehrte Weg, dass der Superintendent die Zielvorgaben des Kirchenvorstandes im Gespräch berücksichtigt, wird erwogen: »Die Ziele, die Ziele einer Gemeinde, für die ein Mitarbeiter / eine Mitarbeiterin tätig ist, werden nicht von oben vorgegeben, sondern werden vor Ort in dieser Gemeinde entwickelt, als Aufgabe des Kirchenvorstandes und sind dann die Folie vor deren Hintergrund ein solches Jahresgespräch stattfindet und auf die ein solches Jahresgespräch bezogen ist.«[656]

Gerade am Beispiel des eingeschränkten Pfarrdienstes, wo die verbindliche Stellenbeschreibung in Absprache mit dem Kirchenvorstand erarbeitet werden soll, wird dies deutlich. Hier wird ein weiteres Mal erkennbar, dass ein großes Interesse daran besteht, die Arbeit von Kirchenvorstand und Pfarramt stärker

---

[652] Aktenstück Nr. 45 D (1999), 10.
[653] Vgl. Aktenstück Nr. 45 D (1999), 10.
[654] 23. Landessynode 2003b, 45.
[655] 23. Landessynode 2003b, 45.
[656] 23. Landessynode 2003a, 10.

aufeinander zu beziehen. Die Entscheidung der abschließenden Regelung bleibt gleichwohl beim Dienstvorgesetzten sowie dem Landesuperintendenten.[657]

Im Blick auf die weitere Gemeindearbeit wird die Leitungsfunktion des Kirchenvorstandes in seiner Vorgesetztenfunktion gegenüber Mitarbeitenden ernst genommen und stets der Kirchenvorstand (nicht etwa das Pfarramt) als Gesprächsführender benannt.

Für die Praxis der Jahresgespräche wird auf die spezifischen Interaktionsbedingungen der Ortsgemeinde hingewiesen:

> *»Ich möchte […] aber doch nochmal in drei Hinsichten Anfragen stellen […]. Ein Mal ist es nicht nötig, bei aller Liebe zu diesem Wort, der Kaskade, deutlicher zu differenzieren zwischen den Verhältnissen einer Gemeinde, wo ja sehr eng zusammengearbeitet wird und innerhalb eines Kirchenkreises, wo die Zusammenarbeit in vieler Hinsicht lockerer ist und Koordination eine andere Form annehmen muss und den Verhältnissen einer kirchlichen Einrichtung. […] und man muss doch deutlicher fragen, sind nicht die Koordinationen da sehr unterschiedlich, je nachdem in welcher Weise da die Arbeit ohnehin zusammenhängt.«*[658]

Diese besondere Situation der Ortsgemeinde als Sozialsystem mit intensiver Interaktion, die zudem deutlicher als andere Ebenen der kirchlichen Organisation geprägt ist durch das Miteinander von beruflichen und ehrenamtlichen Mitarbeitenden, findet zunächst keine weitere Berücksichtigung. Es wird lediglich eingeräumt, dass Kirchenvorstandsmitglieder kraft Amtes neben der Pfarrperson die Jahresgespräche durchführen können.

1.3.1.2 Landessynode

Die Landessynode wird in der Debatte erkennbar als zentrales Entscheidungsgremium im Blick auf personalpolitische Fragestellungen. Sie »muss im Gespräch mit den anderen kirchenleitenden Organen klären worauf es denn bei der Personalentwicklung im nächsten Jahrzehnt hinausgehen soll und kann«[659]. Sie ist in ihren Entscheidungen Repräsentantin der Kirche als Arbeitsgeberin: »Es ist wichtig für die Bewerberinnen und Bewerber, die vor der Tür stehen. Es ist wichtig für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bei uns im Brot stehen, und es ist wichtig für die Planungsbereiche; es ist wichtig für uns als Landeskirche selbst. Es kann nur zur Verunsicherung beitragen, wenn zwar immer wieder grundsätzliche Fragen gestellt, aber nicht wirklich beantwortet werden. Ich nenne z. B. die Frage

---

[657] »Die Art und Weise, wie der eingeschränkte Dienst und die Kooperation gestaltet werden, ist vom Kirchenvorstand nach einer Erprobungsphase in Anwesenheit des Superintendenten oder der Superintendentin festzustellen und vom Landeskirchenamt nach Stellungnahme des Landessuperintendenten oder der Landessuperintendentin zu genehmigen.« (Aktenstück Nr. 45 (1997), 3).

[658] 23. Landessynode 2003b, 44.

[659] Aktenstück Nr. 3 (1996), 19.

nach dem Beamtenstatus von Pastorinnen und Pastoren oder die Frage, ob wir noch schärfere Eingriffe – behutsame haben wir ja vollzogen – ins Besoldungsgefüge vornehmen müssen.«[660]

Die Landessynode wird vor allem als Akteurin erkennbar, die im organisatorischen Sinne Entscheidungen trifft und ihre Gesamtverantwortung für die Landeskirche auch hinsichtlich ihrer Rolle als Arbeitgeberin wahrnimmt. Diese Entscheidungen betreffen zunächst die Personalplanung[661], gehen dann aber mit der Projektierung der Jahresgespräche in eine Rahmensetzung für die Personalführung innerhalb der Landeskirche über. So wird die Synode zum Initiator und Motor einer stärker organisationsförmigen Gestaltung der Personalführung.

Aus der Verantwortung für die Gesamtheit der Landeskirche heraus greift die Synode aktiv in bestehende Aufgabenverteilungen ein, indem sie sowohl Kompetenzen der Kirchengemeinden beschneidet als auch ihren eigenen Aufgabenbereich kritisch überprüft.

> *»Wir haben ja seit längerem […] den Planungsbereichen ein sehr hohes Maß an Entscheidungskompetenz übertragen. […] Es steckt […] die Einsicht dahinter, dass im Kirchenkreis etwas orts- und problemnäher entschieden und manches auch beurteilt und dass möglicherweise auch flexibler, sachgemäßer und unbürokratischer reagiert werden kann. […] Das heißt aber konkret: die Landessynode wird weniger Letztentscheidungen haben, und da werden wir noch sehen müssen, ob wir dann frei genug sind, das auch aus der Hand zu geben.«*[662]

Fallweise bleibt es durchaus strittig, wieweit die Synode in die Gemeinden und deren Gestaltungsräume eingreifen darf, und ob es sinnvoll ist, seitens der Synode entsprechende Rahmensetzungen wie bei den Jahresgesprächen vorzunehmen:

> *»Nicht die Landessynode bringt Leben in die Gemeinden, sondern aus den Gemeinden kann die lebendige Kirche wachsen - oder um das Bild, das Sie, Herr Bembenneck, hatten von der Treppe, aufzugreifen. Es ist zwar wahr, dass die Treppe von oben gekehrt wird, aber gebaut wird sie von unten, und das Haus wird noch von jemand ganz anderem gebaut!«*[663]

Nicht nur an die Kirchenkreise wird delegiert. Die Landessynode selbst will ihre Arbeitsweise dahingehend umgestalten, dass sie sich auf Zielvorgaben beschränkt und insbesondere dem Landeskirchenamt die konkrete Ausführung überlässt.

---

[660] Aktenstück Nr. 3 (1996), 19.

[661] Vgl. auch: »Die 22. Landessynode, also diese, wird sich den Fragen der Personalentwicklung, und zwar bei allen Berufsgruppen, neu stellen müssen, und zwar bald. Es geht dabei nach Ansicht des LSA u.a. um Personalreduzierung. Aber hoffentlich kann sie so vorgenommen werden, dass sie sozial verträglich ist und möglichst ohne betriebsbedingte Kündigungen vollzogen werden kann.« (Aktenstück Nr. 3 (1996), 19).

[662] 22. Landessynode 1997a, 65.

[663] 22. Landessynode 1997a, 75.

Darum wird »Der Landessynodalausschuss […] gebeten, mit dem Präsidium der Landessynode und dem Landeskirchenamt Vorschläge für eine Veränderung der Arbeitsweise der Landessynode zu erarbeiten mit dem Ziel, durch grundsätzliche Beschlüsse der Landessynode Zielvorgaben festzulegen und Einzelentscheidungen verstärkt in die Verantwortung des Landeskirchenamtes zu geben.«[664]

Gleichzeitig sorgt die Synode durch die Festlegung von Berichtspflichten für eine entsprechende Rückbindung und akzentuiert damit noch einmal ihre Entscheidungshoheit.

Zugleich wird deutlich, dass theologische Grundsatzdiskussionen und die Frage der programmatischen Ausrichtung der Landeskirche weiterhin ihren zentralen Ort in der synodalen Diskussion haben sollen.

Dabei steht im Besonderen auch die Frage nach der Rolle der Ortsgemeinde im Blick. Im Zusammenhang der Diskussion um kirchliche Personalführung wird deutlich, dass Personalbedarfsplanung und auch -qualifikation wesentlich von den Vorstellungen zukünftiger Gemeindestrukturen abhängen:

> *»Im Kern geht es darum, wie die Gemeinde von morgen aussehen soll. Erst dann lässt sich endgültig beantworten, welche Professionen (bzw. welche Ausbildungen!) und welche Personen dafür gebraucht werden. Dazu ist auch die Frage zu beantworten, wie weit die Leitungsaufgaben in einer Kirchengemeinde vom Pfarramt auf den Kirchenvorstand bzw. auf vom Kirchenvorstand gebildete Fachausschüsse übertragen werden sollen.*
> *Ohne Klärung der letztgenannten Frage und ohne eine grundsätzlich Entscheidung der Landessynode, ob eher die personale Präsenz gehalten oder aber abgebaut werden soll, sind für den Ausschuss keine weiteren arbeits- und dienstrechtlichen Ausarbeitungen der zu ziehenden Konsequenzen möglich.«*[665]

Als synodales Element der Kirchenleitung kommt ihr hier eine besondere Verantwortung für die Darstellung dieses für die evangelische Kirche wesentlichen Entscheidungsverfahrens zu. Entsprechend wird die Debatte über die Jahresgespräche bis in die Tiefe der kirchlichen Struktur geführt, wenn Kirchenkreise und Planungsbereiche in die Beratungen einbezogen und beispielsweise in den entsprechenden Ausschüssen in verschiedenen Sachfragen konsultiert werden. Die besondere Verantwortung evangelischer Kirchenleitung für Fragen der Partizipation wird damit zur Darstellung gebracht. Es geht um einen konziliaren Prozess (»gemeinsam vereinbaren und dann voranbringen«[666]), der diejenigen Handlungsebenen in die Planung und Entscheidung mit einbezieht, die dann auch von den Konsequenzen betroffen sind. Das Verfahren zielt auf möglichst breite Akzeptanz und Zustimmung.

---

[664] Aktenstück Nr. 3 E (1997) , 9.
[665] Aktenstück Nr. 16 D (1997), 4.
[666] 22. Landessynode 1997a, 62.

Vor den anstehenden Veränderungen und angesichts des Erlebens mancher Synodaler, dass Entscheidungsprozesse in der Kirche immer wieder zu langwierig und aufwändig erscheinen, wird jedoch auch eine zunehmende Verunsicherung bemerkbar, ob diese Form der Beteiligung noch angemessen und nicht zu umfänglich ist.[667]

Ein Kompromiss ist an dieser Stelle, dass die Landessynode sich vorbehält darüber zu entscheiden, an welchen Stellen sie die Beteiligung anderer Ebenen zulässt. Struktur und Umfang der Beratungsprozesse werden durch die Landessynode entschieden und vorgegeben (»wo Partizipation und Einflussnahme der Planungsbereiche und Einrichtungen notwendig und sinnvoll ist«[668]).

1.3.2 Der »Kirchenkreis« als Handlungsebene und seine Akteure

Die Kirchenkreise werden als wichtige Handlungsebene für Personalplanung wahrgenommen und gefördert. Personalplanung erscheint angesichts der anstehenden Veränderungen auf Ebene der Landeskirche nur bedingt zentral steuerbar. Die Ebene der Kirchenkreise wird hier als orts- und problemnah wahrgenommen. Nicht nur in der Personalplanung, sondern auch in anderen Bereichen sollen Aufgaben und Verantwortung auf die Ebene der Kirchenkreise verlagert werden.[669]

Im Verlauf der synodalen Diskussion fällt auf, dass immer wieder von der Kirchenkreisebene und nur selten von den auf dieser Ebene agierenden Akteuren die Rede ist. Auf kaum einer anderen Ebene gibt es eine solche Vielzahl von Funktionsträgern und Gremien (Kirchenkreisvorstand, Kirchenkreistag, Superintendent, Pfarrkonferenz, u. a.). Lediglich das ephorale Amt wird dezidiert und häufig angesprochen.

Eine naheliegende Erklärung für dieses Phänomen ist, dass allen Beteiligten klar ist, wie Entscheidungen auf Kirchenkreisebene zustande kommen. Allerdings steht ebenso zu vermuten, dass die Verfahren nicht an allen Orten gleich sind, wie beispielsweise die unterschiedliche Besetzung und Rolle der lokalen Steuerungsgruppen in der Pilotphase zeigt.[670]

Lediglich die Verantwortlichkeit und Funktion des Superintendenten wird im Detail diskutiert, was als ein weiterer Hinweis darauf gedeutet werden kann, dass

---

[667] »Damit hängt ein anderes Stichwort zusammen: Die Tendenz zu mehr Demokratisierung. Aber Demokratie heißt nicht, dass alle über alles reden und entscheiden, sondern es heißt auch, dass Verantwortung delegiert wird.« (22. Landessynode 1997a, 66).

[668] 22. Landessynode 1997a, 62.

[669] »Den eingeschlagenen Weg, Entscheidungen auf die Planungsbereiche / Kirchenkreise zu verlagern, hält der Ausschuss für Schwerpunkte und Planung kirchlicher Arbeit nach wie vor für richtig und möchte, dass möglichst schnell weitere Aufgaben in die Verantwortung der Planungsbereiche / Kirchenkreise verlagert werden.« (Aktenstück Nr. 16 H (1997), 3).

[670] Vgl. Ceconi et al. 2007b, 161ff. Zur Vielgestaltigkeit formeller und informeller Entscheidungsstrukturen auf Kirchenkreisebene zeitgleich zur Durchführung des Pilotprojektes vgl. auch: Projektgruppe Lernende Organisation Kirche 2004.

das Konzept der Jahresgespräche das Thema Leitung vor allem auf die personale Verantwortung der (hauptamtlichen) Funktionsträger innerhalb der kirchlichen Organisation fokussiert. So wird insbesondere in der Analyse der Daten der Evaluationsstudie zu prüfen sein, welchen Akteuren auf Ebene der Kirchenkreise Verantwortlichkeiten und Entscheidungen in der Praxis zugeordnet werden.

Lediglich im Blick auf die konkrete Einführung der Jahresgespräche wie auch in der durch das Landeskirchenamt verfassten RVO-JG werden einzelne Handelnde benannt:

> *»Im Rahmen einer vom Kirchenkreistag beschlossenen Konzeption liegt die Entscheidung über die endgültige Einführung von Jahresgesprächen für Mitarbeitende eines Kirchenkreises nach § 39 Abs. 1 Kirchenkreisordnung (KKO) beim Kirchenkreisvorstand; über die Einführung von Jahresgesprächen für Pastoren und Pastorinnen entscheidet letztlich der Superintendent oder die Superintendentin im Rahmen der Aufsichtsbefugnis nach § 56 Abs. 2 Nr. 2 KKO.«*[671]

Hier erscheint der Kirchenkreistag in quasi parlamentarischer Funktion mit Richtlinienkompetenz für die Konzeption. Die Entscheidung über die Einführung kann er jedoch nicht veranlassen. Diese belässt die Landessynode entsprechend dem geltenden Kirchenrecht beim Kirchenkreisvorstand als geschäftsführendem Gremium, das zugleich Dienstvorgesetzter der im Kirchenkreis angestellten Personen ist. Auch im Blick auf die Pastorenschaft liegt die Entscheidung über die Einführung beim unmittelbaren Vorgesetzten, dem Superintendenten oder der Superintendentin.

Der Kirchenkreistag kann also weder über den Teilnehmerkreis noch über handelnde Personen entscheiden, sondern beschließt ggfs. im Rahmen der engen Spielräume der RVO-JG Adaptionen an die Situation vor Ort. Noch im Pilotprojekt waren weitaus stärkere Veränderungen möglich, wie sich in der Entscheidung eines der beteiligten Kirchenkreise zeigt, auf das Führungsfeedback im Rahmen der Jahresgespräche vollständig zu verzichten.[672]

Diese Tendenz zur Vereinheitlichung verwundert nicht, geht es doch der Synode darum »die Kirchengemeinden und Kirchenkreise verstärkt zu zielorientierten Planungen und Vorgehensweisen anzuregen«[673].

Die Landessynode hatte Fragen zur Personalbedarfsplanung gestellt sowie zu den erforderlichen Qualifikationsprofilen künftiger Pastorinnen und Pastoren. Der Arbeits- und Dienstrechtsausschuss erweiterte diese Fragestellung um die Aspekte: »Soll angesichts der knapper werdenden Finanzen die personale Präsenz von Kirche gehalten oder abgebaut werden? Wie soll die Gemeinde von morgen aussehen? Wie weit sollen die Leitungsaufgaben in einer Kirchengemeinde vom

---

[671] Aktenstück Nr. 53 A (2004), 9.
[672] Ceconi et al. 2007b, 161.
[673] Aktenstück Nr. 16 H (1997), 2.

Pfarramt auf den Kirchenvorstand bzw. auf vom Kirchenvorstand gebildete Fachausschüsse übertragen werden?«[674]

Gleichwohl sollen die Entscheidungen auch auf Kirchenkreisebene möglichst konsensual gefällt werden, wie im Blick auf die Einführungsprozesse der Jahresgespräche betont wird:

> *»Es ist durchaus möglich und die Beschlussvorschläge des Aktenstückes [Nr. 53 A, CC.] geben es her, dass konsensual in einem Kirchenkreis entschieden wird, wir schaffen das auf Anhieb [Einführung für alle Berufsgruppen gleichzeitig, CC.].«*[675]

Die Delegation von Entscheidungen an die Kirchenkreisebene scheint in der Landessynode oftmals unter einem gewissen Vorbehalt zu stehen, quasi in Abhängigkeit davon, ob die Hoffnung, dass »Kreativität und Verantwortung locken und Leuten Lust machen, gewisse Lasten zu übernehmen«[676], auch in Erfüllung geht. Die Rede von Lasten legt nahe, dass es in nicht unerheblichen Maße um die Verlagerung von Einsparungsentscheidungen und -umsetzungen geht.

»[…] die Kirchengemeinden und Kirchenkreise verstärkt zu zielorientierten Planungen und Vorgehensweisen anzuregen« könnte in diesem Zusammenhang auch bedeuten, die seitens der Synode vorgegebenen (Einsparungs)Ziele auf der Handlungsebene Kirchenkreis mit entsprechenden Zielplanungen umzusetzen. In diesem Sinne wäre die Übertragung von Verantwortung weniger ein Freiheits- und Autonomiegewinn, der evangelische Pluralität und Basisnähe zur Darstellung bringt, als vielmehr ein Mittel zur Delegation von Organisationszielen.

Kirchenkreise erweisen sich darüber hinaus als eine selbstständig initiativ handelnde Ebene. So kommt es in verschiedenen Kirchenkreisen schon während der Pilotphase zu eigenständigen Einführungsprozessen noch bevor die Synode einen entsprechenden Rahmen gesetzt hat. Dabei geht die Rolle über eine Verwaltungseinheit hinaus und der Kirchenkreis wird erkennbar zu einer personalpolitischen Handlungseinheit, indem die Gesamtheit aller Mitarbeitenden an dem Projekt teilnimmt.[677]

---

[674] Aktenstück Nr. 16 H (1997), 1–2.
[675] 23. Landessynode 2004, 34.
[676] 22. Landessynode 1997a, 65.
[677] »[…] der Kirchenkreis Stade hat in diesem Jahr in Absprache mit dem Landeskirchenamt das Jahresgespräch in einem Zuge flächendeckend durchgeführt. Flächendeckend, das heißt, mit allen Pastorinnen und Pastoren, alle Diakoninnen und Diakonen, alle haupt- und nebenamtlichen Mitarbeitenden in den Gemeinden, wie in den Kindergärten, ebenso im Diakonieverband und im Kirchenkreisamt. Insgesamt waren 220 Personen beteiligt. 40 davon haben die Gespräche auch als Vorgesetzte geführt. Es gab keine einzige Verweigerung.« (23. Landessynode 2004, 11f.).

1.3.3 Episkopale, personale Leitungsformen

1.3.3.1 Pastorales Amt

Pastorinnen und Pastoren kommen in der Debatte um die Jahresgespräche nicht als eigenständige Akteure zur Sprache. Ihre Wahrnehmungen bleiben im Abschlussbericht des Pilotprojektes nur spärlich berücksichtigt. Hier liefert erst die Analyse der Evaluationsdaten in Kapitel D.2 weitere Hinweise.

Nichtdestotrotz ist es an dieser Stelle schon hilfreich, anhand der Äußerungen der Synode zu rekonstruieren, wie vielfältig und fallweise widerstreitend die Erwartungen und Vorstellungen vom pastoralen Dienst sind. Das macht die Aufgabe kirchlicher Personalführung und der Jahresgespräche in diesem Bereich nicht einfacher, insbesondere wenn, wie in Aktenstück Nr. 45A formuliert wird, das Pfarramt der »Dreh- und Angelpunkt« aller kirchlichen Entwicklung ist:

> *»Historische Entwicklungen und Erwartungen in der Gegenwart haben das Pfarramt zum ›Dreh- und Angelpunkt‹ der Diskussion über die künftige Gestalt der Gemeindeleitung und zugleich über die Zukunft der Kirche gemacht.«*[678]

Zu Beginn der Diskussionen um die Jahresgespräche formuliert der Bischofsrat den klassischen Aufgabenkanon pfarramtlicher Aufgaben:

> *»Aus dem Auftrag an Wort und Sakrament ergeben sich als Auftrag für das Amt des Pastors und der Pastorin*
> *a) Gottesdienst und Amtshandlungen*
> *b) Lehre, Bildung und Unterricht*
> *c) seelsorgerlicher Dienst*
> *d) diakonische Verantwortung.«*[679]

Offenbar scheint diese Formulierung aber nur einen Teil der aktuellen pfarramtlichen Praxis abzubilden, denn heftige Reaktionen und die Erwiderung des Gemeindeausschusses in Aktenstück Nr. 45A führen den Vorwurf, es handele sich um längst überkommene Vorstellungen:

> *»Der Aufgabenbereich der Pastorinnen und Pastoren ist im Bericht des Bischofsrates zu allgemein und einseitig beschrieben. Eine Generalistin bzw. ein Generalist mit Allzuständigkeit zementiert das herkömmliche Pfarrerbild (=›Pfarrherrn‹-Bild): es zielt ab auf ›oben und unten‹, ›Chef und Untergebene‹, ›Hirte und Schafe‹... Die Berufung auf die Bekenntnisschriften ist zu formal und reicht nicht aus, die Rolle der Pastorin und des Pastors in unserer Zeit angemessen und hilfreich zu beschreiben.«*[680]

---

[678] Aktenstück Nr. 45 A (1997), 484.
[679] Aktenstück Nr. 45 (1997), 2.
[680] Aktenstück Nr. 45 A (1997), 2.

So kommen die bereits bekannten Spannungsfelder zur Sprache: Das Gegenüber und Miteinander von Kirchenvorstand und Pfarramt sowie die Rollenvielfalt der Pastorin als Seelsorgerin einerseits und Vorgesetzte als Mitglied des Kirchenvorstandes andererseits. Überwiegend wird der Schwerpunkt des pastoralen Amtes in den geistlichen Anteilen gesehen, in denen es auch weitgehende Freiheit genießt.

Allerdings wird moniert, dass die Pastorinnen und Pastoren als »Entscheidungsträger« »relativ unabhängig« agieren, wie es sich beispielsweise im Fortbildungsverhalten manifestiert. In der Diskussion wird dies als Problem markiert, das es notwendig macht die »Interessen von ›Arbeitgeber und fortzubildender Person‹« zusammenzuführen (Stichwort »Fortbildungsresistenz«). Dies erscheint ausdrücklich als Anliegen einer noch zu schaffenden »Personalentwicklungsplanung« im Rahmen der zukünftigen Aus-, Fort- und Weiterbildung.[681]

Neben den Auswirkungen einer relativ hohen Arbeitsautonomie wird als weiteres Problem die »Individualisierung in Ausbildung und Amtsführung«[682] konstatiert. Der pfarramtliche Dienst sei zunehmend weniger auf die »Einheit der Gesamtkirche«[683] bezogen. Der Hinweis auf die »corporate identity«[684] lässt vermuten, dass es um die Identifikation mit den Organisationsentscheidungen und deren aktive Unterstützung und Umsetzung geht.

Als Ursachen für diese Entwicklung wird zum einen mangelnder Austausch unter den Pastorinnen und Pastoren diagnostiziert, der mangelnde Solidarität und Teamfähigkeit zur Folge habe. Außerdem fehle es an kontinuierlicher Begleitung, die eine stärkere Bezogenheit auf die übergeordneten kirchlichen Ebenen einfordere.

Beide Probleme – die mangelnde Berücksichtigung der Organisationsinteressen bei der Fortbildung sowie die mangelnde Bezogenheit auf die Gesamtkirche – sollen nun durch die Jahresgespräche bearbeitet werden.

D. h. ähnlich wie in der Visitation soll auch in der Personalführung der Pastoren durch persönliche Begegnung kirchliche Einheit begründet und gestärkt werden. Die Bindung durch Ordination und Einführungshandlungen wird somit als ergänzungsbedürftig angesehen.

Im Hinblick auf die Zukunft pastoraler Tätigkeit wird das Spannungsfeld zwischen geistlichen Leitungsaufgaben, Seelsorge und Predigt einerseits, und dem Pfarramt als explizitem Leitungsamt im organisatorischen Sinne andererseits zumeist additiv gelöst. So werden nach wie vor Seelsorge, Predigt und Unterricht als wichtige pastorale Arbeitsfelder markiert. Gleichzeitig sollen Pastorinnen und Pastoren vorbereitet werden auf die »Bewältigung der Schwierigkeiten, die auf den

[681] Alle Zitate in diesem Absatz: Aktenstück Nr. 16 L (1999), 9.
[682] Aktenstück Nr. 45 B (1998), 19.
[683] 23. Landessynode 2004, 13f.
[684] 23. Landessynode 2004, 13.

Pastorenstand in Zukunft zukommen«[685]. Dazu zählt insbesondere die »Vorbereitung auf den Umgang mit größeren Stäben von ehrenamtlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, deren Motivation, Ausbildung und Anleitung (›Coach-Modell)‹.«[686] Jahresgespräche erscheinen einerseits als Mittel, dieses Konzept umzusetzen, andererseits als Mittel, Pastorinnen und Pastoren in diesem Veränderungsprozess zu stützen.

Trotzdem bleibt die Verhältnisbestimmung zwischen den durch die verschiedenen Aspekte von Kirche bestimmten Facetten pfarramtlicher Tätigkeit schwierig und – wie sich an Aktenstück Nr. 45i zeigt – letztlich ungeklärt. Der Ausschuss hält zu Beginn des Berichtes fest, dass entsprechend dem Beschluss der Landessynode es nicht seine Aufgabe sei,

> *»die Grundsatzdiskussion um das Berufsbild von Pfarrern und Pfarrerinnen fortzusetzen und zu vertiefen […, sondern …] die im Zusammenhang mit der Grundsatzdiskussion genannten konkreten Probleme einer Klärung zuzuführen.Trotz dieser eher praxisorientierten Zielrichtung der Arbeitsgruppe zeigten die Diskussionen, dass es nur schwer möglich ist, konkrete Einzelfragen im Zusammenhang des Pfarrerbildes von den theologischen Grundsatzfragen zu trennen. Grundsatzfragen, die immer wieder aufbrachen, waren z. B. die nach dem ›Gegenüber‹ von Pfarrer bzw. Pfarrerin und Gemeinde, oder die Frage, ob der Dienst des Pfarrers bzw. der Pfarrerin Vorrang hat vor anderen Diensten und wie das Amt der Verkündigung und das Priestertum aller Gläubigen sich zueinander verhalten.«*[687]

Es erscheint naheliegend, dass genau dieser ungelöste Dissens in der praktischen Durchführung der Jahresgespräche mit Pastorinnen und Pastoren eine wesentliche Rolle spielen wird, denn in den dort getroffenen Vereinbarungen wird die Frage nach der Gewichtung der verschiedenen Facetten zwangsläufig thematisiert.

Wenn dem so ist, würde die Frage nach der Klärung des Dissenses damit letztlich individualisiert und darüber hinaus der Schwerpunktsetzung und dem Gesprächsgeschick der jeweiligen Superintendenten zugewiesen. Das aber würde bedeuten, dass das Interesse von Vereinheitlichung und Konsensbildung gerade nicht verlässlich verwirklicht wird.

Dennoch ist von Seiten der Synode in jedem Fall klar: Eine allzu freie und eigenverantwortliche Gestaltung der pfarramtlichen Tätigkeit wird eher in Frage gestellt. Eine stärkere Eingliederung und direkte Steuerung der pastoralen Funktionsträger scheint mehrheitlich gewünscht.

Denn an einigen Stellen der Diskussion scheint die Vorstellung auf, dass die Organisation Kirche konkrete Ansprüche und Anforderungen an die Stelleninha-

---

[685] Aktenstück Nr. 16 D (1997), 18.
[686] Aktenstück Nr. 16 D (1997), 18.
[687] Aktenstück Nr. 45 i (2000), 1-2.

ber zu formulieren habe und deren pastorales Handeln vor Ort auch in deren Tätigkeitsschwerpunkten steuern müsse.

Ein Pfarrerbild, das die Pfarrperson als »Generalist mit Allzuständigkeit«[688] zeichnet, wird in der Synode kritisch hinterfragt. Dabei steht vor allem eine hierarchische Zuordnung von Pfarrer und Gemeinde, wie es im Bild »Hirte und Schafe« markiert wird, als nicht mehr »unserer Zeit angemessen und hilfreich«[689] in Frage.

Die Aufgabe des Pfarramtes wird demgegenüber in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Kirchenvorstand und Ehrenamtlichen gesehen. Die »Team-, Motivations- und Integrationsfähigkeit«[690], die dafür erforderlich ist, müsse allerdings in vielen Fällen erst noch fortgebildet werden.

Ziel sind Pfarrpersonen, deren Zusammenarbeit mit anderen (insbesondere ehrenamtlichen) Mitarbeitenden wie auch mit Berufskollegen gekennzeichnet ist durch einen kooperativen Stil. Pastoren nach der Vorstellung der Synodalen sind in der Lage »für andere mit einzustehen und miteinander gemeinsam Arbeit zu verantworten. Das gilt nicht nur für individuelle Entscheidungen, sondern auch für Gruppen, Gemeinden und Kirchenkreise.«[691]

Vor dem Hintergrund einer in verschiedenen Redebeiträgen und Aktenstücken diagnostizierten »Fortbildungsresistenz«[692] ist das von der Synode gewünschte Pfarrerbild geprägt von hoher Bereitschaft zu regelmäßiger und das gesamte Berufsleben andauernder Fortbildungsbereitschaft.

Da Pastorinnen und Pastoren sich als »Entscheidungsträger […] als relativ unabhängig«[693] verstehen, erscheinen Jahresgespräche und intensive Begleitung als (einzige?) Möglichkeit, eine entsprechende Veränderung herbeizuführen.

Obwohl die Pfarrpersonen einerseits als »Entscheidungsträger« gekennzeichnet werden, besteht aus Sicht der Synode eine nur schwach ausgeprägte Qualifizierung für Leitungsfunktionen. Insbesondere sollten darum für diejenigen, die über den gemeindlichen Bereich hinaus »Leitungsfunktion oder Stellen, die eine besondere fachliche Qualifikation erfordern, die Möglichkeiten gezielter Fortbildungsplanung und -beratung intensiv genutzt werden«[694].

Der entscheidende ›blinde Fleck‹ der Pastoren liegt aber offenbar in der mangelnden »Team-, Motivations- und Integrationsfähigkeit«. Darum wünscht die Landessynode eine »stärkere Einbeziehung d[ies]er Qualifikationsmerkmale«, so dass diese Fähigkeiten »als Querschnitts-Thema in allen Fortbildungsbereichen in den Blick kommen, reflektiert und bearbeitet werden.«[695].

---

[688] Aktenstück Nr. 45 A (1997), 2.
[689] Aktenstück Nr. 45 A (1997), 2.
[690] Aktenstück Nr. 45 A (1997), 8.
[691] 22. Landessynode 1997a, 63–64.
[692] Aktenstück Nr. 16 L (1999), 9.
[693] Aktenstück Nr. 16 L (1999), 9.
[694] Aktenstück Nr. 69 (1998), 10–12.
[695] Aktenstück Nr. 16 L (1999), 9.

Umgekehrt formuliert zeichnen sich Pastorinnen und Pastoren in der Wahrnehmung vieler Synodaler zur Zeit der Debatte aus durch solistische Arbeitsweise und mangelnde Kooperationsfähigkeit. Bei großen Entscheidungsspielräumen in der täglichen Arbeit erscheinen diese Entscheidungen oftmals schlecht abgestimmt mit Berufskollegen, Ehrenamtlichen und übergeordneten Organisationsebenen. Darum wird gefordert, »in selbstverständlichen Personalgesprächen, Menschen zu ermutigen, ihre Stärken, aber auch ihre Schwächen zu sehen […].«[696], um auf dem Wege der Qualifizierung insbesondere die Schwächen auszugleichen und »Defizite auf[zu]arbeiten«[697]. Es wird damit gerechnet, dass eine derartige Entwicklung juristisch zu flankieren ist.[698]

In den Blick kommen Pastorinnen und Pastoren auch als potentieller Führungsnachwuchs, der in Jahresgesprächen gezielt identifiziert und über entsprechende Fortbildungsangebote planmäßig als Führungskräfte aufgebaut werden soll.

Das Arbeitsfeld pastoraler Arbeit scheint nicht genau abgegrenzt und von daher klärungsbedürftig. Das soll auf dem Wege »genaue[r] Stellungs- und Arbeitsfeldbeschreibungen« geschehen, die unter anderem im Rahmen von Jahresgespräche abgeglichen werden können. Das intendierte Pfarrerbild zielt auf eine präzise organisierbare pfarramtliche Tätigkeit und hat dabei gleichzeitig die prägende Wirkung der interaktionellen Aspekte dieser Arbeit wenig im Blick. In der Perspektive einzelner Redebeiträge scheint die gemeindliche Arbeit umfassend organisierbar. »Je präziser auch für die Pastorinnen und Pastoren in der je konkreten Situation die Beschreibung ist, desto mehr Zufriedenheit herrscht bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den anderen Berufsgruppen.«[699]

Nur in einem einzigen Votum wird der bereits bestehenden intensiven Einbindung und Gebundenheit des Pfarramtes das Wort geredet. Das Pfarramt ist an »Einstellungsvoraussetzungen« und »Dienstordnungen« ebenso gebunden, wie an »Sachzwänge« und »theologische Einsichten«, so dass die Überprüfung dieser verschiedenen Bindungen genauso dazu gehört wie »sich innerhalb eines Arbeitszusammenhangs auch zu verorten, inklusive der Verortung mit dem Kirchenvorstand«.[700]

Im Rahmen der Diskussion um Personalentwicklung entsteht zudem die Frage, wie die Arbeit der Pastoren vor Ort unterstützt werden kann, jenseits von der Frage, inwiefern diese sich selbst eigentlich als hilfebedürftig erfahren. Befürch-

[696] 22. Landessynode 1998a, 244.
[697] 22. Landessynode 1998a, 244.
[698] 22. Landessynode 1998a, 244.
[699] 22. Landessynode 1997b, 143.
[700] 23. Landessynode 2003b, 44.

tungen von Burnout, Überforderung und »geistlosen Geistlichen«[701] stehen im Raum.

Jahresgespräche übernehmen die Funktion, auch diese Befürchtungen zu bearbeiten. Synodale sehen sich hier »unmittelbar« in der Pflicht der Fürsorge für die Pastorinnen und Pastoren.[702]

Pastoren nehmen als diejenigen Mitarbeitenden, die in der gesamten Breite der Landeskirche präsent und tätig sind und zugleich allesamt direkt bei der Landeskirche als Anstellungsträger angebunden sind eine zentrale Position für Veränderungsprozesse in der Landeskirche ein. Um »nachhaltige und wirkungsvolle Personalentwicklung für die Gesamtheit der Landeskirche«[703] umzusetzen, führt darum kein Weg an den Pastorinnen und Pastoren vorbei, »denn Pastoren und Pastorinnen sind nicht nur landeskirchenweit einsetzbar, sondern auch auf der Ebene der Landeskirche angestellt.«[704]

D. h. neben der Organisationsstruktur und bestehenden Hierarchieebenen sind die Pastoren als Anwälte von Veränderung aus kirchenleitender Sicht unverzichtbar und darum für den Einführungsprozess zu gewinnen. Aus dieser Funktion heraus ließe sich auch das Ringen um regelmäßige pastorale Fortbildung erklären.[705]

1.3.3.2 Ephorales Amt

Noch deutlicher als das Pfarramt erscheint das ephorale Amt von einschneidenden Veränderungen betroffen. Angesichts einer schnell ansteigenden Zahl von finanz- und personalpolitischen Aufgaben, die der Ebene des Kirchenkreises zugewiesen werden, steigt auch der Bedarf an Leitungsentscheidungen sprunghaft.

Mehr noch: Durch die damit verbundenen Veränderungen steigt der Moderations- und Klärungsbedarf: Vieles muss situativ geklärt und entschieden werden und ist auf diese Weise durch bisherige generelle Regelungen zumeist nicht abgdeckt. Die bisherigen Leitungskonzepte scheinen nur mehr begrenzt in der Lage, diesem Bedarf gerecht zu werden.

Ähnlich wie auf Ebene der Kirchenleitung entsteht zunehmend der Eindruck, dass kirchliche Entscheidungsprozesse zu langsam und beratungsintensiv organi-

[701] 22. Landessynode 1997b, 150–151.

[702] »Wir halten Jahresgespräche möglichst für alle kirchlichen Berufsgruppen für sinnvoll und wichtig, zumindest aber für diejenigen, für die wir als Landeskirche unmittelbare Verantwortung tragen, nämlich für die Pastorinnen und Pastoren.« (23. Landessynode 2003a, 12).

[703] Aktenstück Nr. 53 (2003), 20–21.

[704] Aktenstück Nr. 53 (2003), 20–21.

[705] »Wir haben nunmal eine Unabhängigkeit der Pastorin, der Pastoren und ich meine, dass das dazu führen muss, dass sie soweit sie als Mitarbeitende angesprochen werden, in diesem Aktenstück [Nr. 53, CC], dass sie anders beurteilt und bewertet werden müssen, als die übrigen Mitarbeiter.« (23. Landessynode 2003b, 33).

siert sind und verändert werden müssen, um die schiere Anzahl von fälligen Entscheidungen bewältigen zu können.

In diesem Prozess wird dem ephoralen Amt immer stärker die Aufgabe des Personalmanagements zugeordnet. Von den Superintendentinnen und Superintendenten wird erwartet, dass sie nicht nur die pastoralen Mitarbeitenden fortlaufend begleiten. Sie sollen auch andere Mitarbeitende gezielt mit Aufgaben im Kirchenkreis betrauen und darüber hinaus im Rahmen von Jahresgesprächen die Fortbildungs-Feinplanung bewältigen.[706] Sie sollen Personalprobleme effizient durch Entscheidungen lösen und dazu mit wirkungsvollen disziplinarischen Mitteln ausgestattet werden.

Gegenüber diesem Bild für die Zukunft wird immer wieder ein Defizit in der gegenwärtigen Führungsleistung der Ephoren beklagt. Erkennbar werde dies am Umgang mit sogenannten Problemfällen bei den Pfarrpersonen. Hier soll der Superintendent Grenzen setzen und eingreifen, im Zweifel auch Sanktionen erlassen, um auf diese Weise Interessen der kirchlichen Organisation durchzusetzen. Ihre eigene (Rechts-)Position erleben die Superintendenten demgegenüber als schwach, insbesondere unter dem Anspruch der geistlichen Leitung.[707]

Zwei unterschiedliche Rollenbilder treten sowohl aus der Sicht der Synodalen wie auch in der Selbstwahrnehmung der in der Synode vertretenen Ephoren nebeneinander.

Der erste Typus betont die Funktion als geistliche Leitung des Kirchenkreises. Analog zum Pfarramt stellt der Superintendent die Einheit des Kirchenkreises dar, indem er zum Dialog anregt, unterschiedliche theologische Positionen ins Gespräch bringt und so vermittelnd die unterschiedlichen Meinungen immer wieder zusammenführt. In dieser Rolle agiert er beispielsweise auch in der Pfarrkonferenz, die in der Kirchenordnung als kollegiales Element der Kirchenleitung angelegt ist und aus ihrem Kreis seinen Stellvertreter wählt. Angesichts der vielfältigen Veränderungsprozesse ist gerade die moderierende Funktion des ephoralen Amtes nicht zu unterschätzen.

Der zweite Typus zeichnet den Superintendenten als Personalmanager der Landeskirche. Die Rolle des Superintendenten als Entscheider wird stark gemacht,

---

[706] »Nun noch zur Fortbildung und Personalentwicklung: Es gibt ja Personalentwicklungsgespräche, das hat Herr Schmidt mit Recht angesprochen. Es ist schon die Frage von Superintendentinnen und Superintendenten und anderen, die für eine bestimmte Gruppe von Menschen Verantwortung tragen in unserer Kirche.« (22. Landessynode 1998a, 247).

[707] »Ich habe als geistliche Leitung nur drei Dinge. Das erste mag sie verwundern, und sie mögen es vielleicht für ein bißchen komisch halten: es ist das Gebet. Ich stehe manchmal vor Situationen, in denen ich für die Beteiligten zunächst einmal nur noch beten kann. (…) wenn wir sagen, durch Gesetz und Evangelium würden die Gemeinde und die Kirche geleitet, dann ordnen wir nach meinem Verständnis den Pfarrern und Pfarrerinnen die schwächste Position an dieser Stelle zu, die schwächste Position unter dem Gesichtspunkt von Organisation und institutioneller Macht.« (22. Landessynode 1997b, 146–147).

der über Aufgabenzuweisungen und in Problemfällen persönliche Entscheidungen trifft, die gerade nicht auf vermittelndes Gespräch, sondern auf disziplinarische Zuordnung abgestellt sind.

Entsprechend dieser Differenz in der Deutung des ephoralen Amtes kommt es auch zu einer unterschiedlichen Deutung der Jahresgespräche. Die einen betonen die beratende, »coachende« Funktion. »Denn die Aufsicht tritt hinter Elementen der Begleitung, der Beratung und des Coachings zurück.«[708] Die anderen sehen im ephoralen Amt ein Mittel zur Durchsetzung von Leitungsinteressen und Organisationsbedarfen. Dieses entscheidungsorientierte Verständnis ist verbunden mit der Forderung nach kleineren Aufsichtsbezirken.

So bleibt die genaue Abgrenzung und Beschreibung der ephoralen Tätigkeiten strittig. Unstrittig ist, dass das Ephorenamt in starker Veränderung begriffen ist:

> *»Der Erfahrungsaustausch mit den genannten Vertretern und Vertreterinnen der Kirchenkreisebene hat nicht zu einem einheitlichen Ergebnis geführt. Zu unterschiedlich sind die Bedingungen, unter denen gearbeitet wird; zu unterschiedlich auch die Persönlichkeiten mit ihren theologischen Auffassungen und ihren individuellen Prägungen und Begabungen. Beispiele: Einige halten die Anbindung an die Gemeinde als konstitutiv für eine basisnahe und erfolgreiche Erledigung der Aufgaben, andere möchten sich auf ihre Aufgaben im Kirchenkreis konzentrieren und den Gemeindeanteil ganz streichen.«*[709]

Hier wird deutlich, dass die Superintendenten Gestaltungsfreiräume auf der Basis ihres persönlichen Amtsverständnisses in Anspruch nehmen, die auf der Ebene der Pfarrpersonen in der Kritik stehen. Vielfalt und Freiheit in der Amtsführung erscheinen so disparat, dass sie sich nicht in einem gemeinsamen Amtsverständnis zusammenführen lassen.

Aus dieser Sicht erscheinen die im Jahresgespräch eröffneten Gestaltungsspielräume praktikabel und zweckmäßig. Denn hier können (wie auch das Pilotprojekt gezeigt hat) in großem Maße individuelle Ausgestaltungen Raum finden.

In jedem Fall haben in der ephoralen Praxis die Führungstätigkeiten in jüngster Zeit deutlich zugenommen und werden auch vehement von verschiedenen Seiten eingefordert (Mitarbeitendenvertretung, Landessynode, Kirchengemeinden). So wird ausdrücklich von Superintendenten als »Führungskräften« gesprochen, die für ihre Aufgabe neben entsprechenden Fähigkeiten (»Führungsqualitäten«) eine angemessene Ausbildung (»Führungstrainings«) und entsprechende berufliche Vorbereitung (»frühzeitig gezielte Weiterbildung motivierter Menschen«) mitbringen sollen. So wird die Position des Superintendenten – auch aus Sicht der Mitarbeitervertretung – als Schlüsselfigur für die Personalführung im Kirchenkreis skizziert.[710]

---

[708] Aktenstück Nr. 53 (2003), 29.
[709] Aktenstück Nr. 72 M (2001), 5.
[710] Alle Belege in diesem Absatz: Aktenstück Nr. 143 (2001), 8–9.

Die unterschiedlichen Zugänge zur Beschreibung des ephoralen Amtes, wie sie insbesondere im Vorwurf einer zu wenig konfliktbereiten Anwendung disziplinarischer Möglichkeiten und einer falsch verstandenen Fürsorgehaltung zum Ausdruck kommen, werden in der synodalen Diskussion an einigen Stellen zu vermitteln versucht.

Als Lösungsansatz wird ein neues Verständnis der Dienstaufsicht diskutiert, dass sich weniger am Eingreifen in aufbrechenden Konfliktsituationen orientiert, sondern sich als ständige – im Idealfall konfliktpräventive – Form der Begleitung ereignet. Diese Form der Leitung sei bereits in der Visitation angelegt, aber aufgrund der großen Abstände zwischen den Visitationsbesuchen nicht wirksam, so dass die Einführung der Jahresgespräche hier als Ergänzung und Verstetigung zu stehen kommen soll.[711]

Die moderierende Funktion des ephoralen Amtes, die im Blick auf das Pfarramt der Ortsgemeinde als geistliche Aufgabe beschrieben wird, kommt in den verschiedenen Diskussionssträngen kaum zur Sprache. Ebensowenig wie das einheitsstiftende Ins-Gespräch-bringen unterschiedlicher theologischer Positionen und die Vernetzung von Gremien. Auch der Superintendent als Moderator oder Leiter der Pfarrkonferenz wird nicht thematisiert.

Gerade die Pfarrkonferenz als Instrument kollegialen Gesprächs, pastoraler Weiterbildung und als integrierendes Moment innerhalb der Pfarrerschaft eines Kirchenkreises bietet dem Superintendenten die Chance, im Kirchenkreis etwas zu bewegen. Ein aktiver Umgang mit der Pastorenschaft in ihrer Gesamtheit wird aber nicht thematisiert. Lediglich im Blick auf die Akzeptanz der Einführung der Jahresgespräche wird die Pfarrkonferenz als unbedingt einzubindes Gremium benannt.[712] Angesichts der oben beschriebenen Überlastungsprobleme erscheint dieses Vorgehen zumindest bemerkenswert.

Möglicherweise steht hinter der Individualisierung des Führungsprozesses auch das Interesse, die Durchsetzungsfähigkeit der Ephoren zu steigern, indem persönliche Bindungen gestärkt und die Informationssituation verbessert werden:

> *»Durch das Mehr an Informationen über das Geschehen im Kirchenkreis wird das Superintendenten-Amt gestärkt. Die wechselseitige Verpflichtung zwischen dem Superintendenten oder der Superintendentin und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Kirchenkreis wächst. Jahresgespräche schärfen die Wahrnehmungsfähigkeit für das, was aus der Sicht der Menschen im Kirchenkreis „dran“ ist. Der Superintendent oder die Superintendentin wird auf diese Weise im Kirchenkreis und seinen Kirchengemeinden verwurzelt. Die Möglichkeiten einer gezielten und rechtzeitigen Intervention werden verbessert.«*[713]

[711] Aktenstück Nr. 53 (2003), 29.
[712] Schindehütte 2004, 67–68 .
[713] Aktenstück Nr. 53 (2003), 29.

Im Anschluss an das Pilotprojekt wird wahrgenommen, dass genau hier aufgrund der breiten Führungsspannen in der Praxis der Jahresgespräche ein strukturelles Problem des ephoralen Amtes deutlich wird. Durch die Fülle der dem Superintendenten direkt zugeordneten Mitarbeitenden scheint die Zahl der Gespräch kaum zu bewältigen. Die Synode diskutiert dafür im Wesentlichen zwei Lösungsansätze: Zum einen die Verkleinerung der Aufsichtsbezirke und zum anderen die Einbindung weiterer Personen in die Führung der Jahresgespräche, insbesondere die stellvertretenden Superintendenten.[714]

Allerdings kommt es zu keiner Lösung und die Regelung über die stellvertretenden Superintendenten wird vielfach und unter verschiedenen Aspekten problematisiert.

> *»Punkt vier, wir haben etliche Großkirchenkreise in der Landeskirche, bei denen die Einführung des Jahresgespräches zu weiteren Belastungen an Zeit und Kraft führen wird. Von daher muss das Instrument der Jahresgespräche einbezogen werden in die weiteren Überlegungen hinsichtlich der Leitungsorganisation in diesen Großkirchenkreisen. Das bedeutet es muss weiter nachgedacht werden darüber, lassen sich nicht auch solche Aufgaben delegieren, jedenfalls teildelegieren auf Stellvertretende im Superintendentenamt. Wir haben im übrigen auch dieses in Hannover erprobt […].«*[715]

Bemerkenswert ist schließlich, dass durch die Regelung, dass ordinierte Personen ausschließlich mit ordinierten Leitungspersonen sprechen, so etwas wie eine durchgängige (geistliche) Leitungslinie entsteht.[716]

1.3.3.3 Bischofsrat

Der Bischofsrat der hannoverschen Landeskirche setzt sich zusammen aus den Landessuperintendentinnen und Landessuperintendenten sowie dem Landesbischof bzw. der Landesbischöfin.

In den synodalen Diskussionen wird der Bischofsrat zunächst vor allem erkennbar als Anwalt des theologischen Diskurses. Angesichts der zunehmenden Zahl von Teildienstverhältnissen eröffnet er mit Aktenstück Nr. 45 die Diskussion um ein zeitgemäßes Pfarrerbild und tritt damit ein in einen theologischen Diskurs mit der Synode, der mehrere Jahre währt.[717]

Nicht selten nimmt er dabei die Rolle eines theologischen Gegenübers ein, das dafür zuständig zu sein scheint, den Diskurs theologisch zu ordnen. Besonders

---

[714] 23. Landessynode 2003a, 20.

[715] 23. Landessynode 2003a, 20.

[716] »Für Pastoren und Pastorinnen wurde während des Pilotprojekts zumindest in den Kirchenkreisen die Regelung getroffen, dass sie ihre Gespräche (aus der Mitarbeitenden- Rolle) ausschließlich mit ordinierten Leitungspersonen (in der Regel Superintendenten und Superintendentinnen) führen.« (Aktenstück Nr. 53 (2003), 23).

[717] Aktenstück Nr. 45 (1997).

deutlich wird dies in Aktenstück Nr. 45B, in dem breit die systematisch-theologischen Grundspannungen evangelischer Ekklesiologie entfaltet werden.[718] Die daran anschließenden Perspektiven für die Praxis haben gleichwohl den Charakter von Handlungsempfehlungen und kennzeichnen damit zugleich den Leitungsanspruch des Bischofsrates.

Der Bischofsrat übernimmt die Anwaltschaft für die besondere Bedeutung der Predigt sowie der Verkündigung allgemein und argumentiert traditionell von den Bekenntnisschriften her.

> *»Die Frage wird auch sein, ob wir selbst (Pfarrer, kirchliche Mitarbeiter, Kirchenvorstände) der Verkündigung den Rang geben, den sie theologisch hat, und ob wir ihr das zutrauen, was wir in CA 5 bekennen. Solange wir die Predigt weiterhin als ›institutionalisierte Belanglosigkeit‹ denunzieren, müssen wir uns nicht wundern, wenn Anderes für wichtiger und die Kirche erhaltend angesehen wird.*
> *Die institutionalisierte Verkündigung ist der auf Dauer gestellte Zuspruch des Wortes Gottes in Gesetz und Evangelium, den eine säkularisierte und multireligiöse Welt nötig hat; und sie ist ein Vehikel des heiligen Geistes, das nicht unterschätzt werden soll.«*[719]

Er wehrt sich gegen eine »Quantifizierung« der pfarramtlichen Tätigkeit durch »Stellenbeschreibungen und Stundenberechnungen« und betont damit den interaktionellen, nur begrenzt organisierbaren Charakter von Kirche.

> *»Aus den inhaltlichen Überlegungen zur Verantwortung des Pfarramtes wird deutlich, warum es nicht angemessen ist, den Dienst im Pfarramt durch Stellenbeschreibungen und Stundenberechnungen zu quantifizieren. Dies mag aus pragmatischen Gründen vor Ort im Zusammenwirken zwischen Superintendent, Kirchenvorstand und Pfarramtsinhaber im Einzelfall überlegt und schriftlich festgehalten werden.*
> *Die Verantwortung jedoch für die Einheit der Kirche und die öffentliche Wortverkündigung ist nicht teilbar und auch nicht delegierbar.«*[720]

Der Bischofsrat setzt sich ein für die Einheit der Kirche und die regionale Vernetzung und die Verknüpfung von Jahresgesprächen mit anderen geistlichen Leitungsinstrumenten.[721] Er steht insofern der sich abzeichnenden Personalisierung von Leitung zugunsten einer stärkeren Kooperation eher abwartend gegenüber.

In der Kirchenverfassung ist das Amt der Landessuperintendenten eher beratend konzipiert. Ordinationsrecht und Mitwirkung bei der Besetzung von Pfarrstellen stehen im Mittelpunkt, wie auch die geistliche Aufsicht in den jeweiligen

---

[718] Aktenstück Nr. 45 B (1998).
[719] Aktenstück Nr. 45 B (1998), 8.
[720] Aktenstück Nr. 45 B (1998), 18.
[721] »Also wir [der Bischofsrat, CC.] treten sehr dafür ein, dass nicht nur im Blick auf Organisationsentwicklung die Visitation zwischen Jahresgespräch und Visitation einbezogen und weiterbedacht wird, sondern auch diese anderen Instrumente der Leitbildentwicklung und die Frage der Regionalisierung, Schwerpunktsbildung usw. mit einbezogen wird.« (23. Landessynode 2003a, 20).

Sprengeln. Da die Sprengel keine rechtlich-verwaltungsmäßig ausgeprägte Ebene sind, bestehen für die Landessuperintendenten grundsätzlich keine rechtlichen Zuständigkeiten für die verwaltungsmäßige Regelung der Angelegenheiten im Gebiet des Sprengels. Art. 68 KVerf spricht von der »geistlichen Leitung und Aufsicht in einem Sprengel«.

Der entscheidende Appell in der synodalen Diskussion ist die Forderung nach Einbeziehung der Landessuperintendenten in das System der Jahresgespräche. Damit erheben die Landessuperintendenten einen klaren Leitungsanspruch, der über den bisherigen Zuschnitt dieses Amtes hinausgeht. Im Blick auf das System Jahresgespräche fordert der Bischofsrat: »beziehen sie bitte die Sprengelebene mit ein«[722] und beteiligt sich damit nicht nur aktiv an der konsequenten Durchstrukturierung der kirchlichen Organisation, sondern fordert für seine Mitglieder zugleich ein weitergehendes Leitungsrecht, da die Jahresgespräche weit über die Frage der geistlichen Profilierung hinausgehen.

So fordern die Landesuperintendenten in diesem Prozess der zunehmenden organisatorischen Durchstrukturierung eine deutlichere Einbeziehung. Sie fordern diese nicht nur, sondern ergreifen auch selbst die Initiative:

> *»Die Mitglieder des Bischofsrates haben sich auch bereits coachen lassen im Januar und Februar dieses Jahres. Die meisten von uns, ich weiß nicht genau ob alle, aber die meisten von uns haben mit den Gesprächen mit ihren Superintendentinnen und Superintendenten auch schon begonnen. Das ist also, wie ich finde, auf einem guten Wege. Alle von uns haben auch ihr erstes Jahresgespräch mit der Bischöfin bereits absolviert. Also von daher sehen sie, dass wir das auch für uns selber sehr ernst nehmen, und wir merken, das tut uns auch gut, solche Gespräche zu führen.«*[723]

Bereits vor Verabschiedung der ensprechenden Regelungen durch die Synode steigen die Mitglieder des Bischofsrates in das Projekt Jahresgespräche ein. Eine Landessuperintendentin beteiligt sich mit den Superintendenten ihres Sprengels bereits zum Zeitpunkt des Pilotprojektes.

Das Geschehen Jahresgespräche wird dabei als sinnvoll und angemessen erlebt, auch wenn dadurch die Kollegialstruktur des Bischofsrates in der Hierarchie von Landesbischöfin und Landessuperintendenten akzentuiert wird.

Der Bischofsrat inszeniert sich damit am Anfang der Debatte als Hüter der Tradition, um sich dann am Ende quasi an die Spitze der Bewegung zu setzen. Er nimmt in einzelnen Bereichen der Landeskirche eine endgültige Entscheidung der Landessynode zum Thema vorweg, um sich selbst analog zu seinen Visitationsrechten auch in der Hierarchie der Jahresgespräche zu positionieren.

---

[722] Unsere wesentliche Botschaft ist die, auch für ihre weiteren Beratungen, beziehen sie bitte die Sprengelebene mit ein.« (23. Landessynode 2003a, 21).

[723] 23. Landessynode 2004, 17.

»Der Sprengel Hannover wartet darauf, die anderen Sprengel möchten anfangen […] Ich habe unserem Generalkonvent, also der Versammlung der Pastorinnen und Pastoren, die gerade stattgefunden hat, am Schluss gesagt: ›Die Synode wird vermutlich so etwas beschließen. Freuen sie sich darauf.‹ Und es war eigentlich ein ganz gutes Echo.«[724]

1.3.4 Konsistoriale Leitungsformen: Das Landeskirchenamt

Das Landeskirchenamt als kirchenleitendes Verwaltungsorgan erscheint in den Diskussionen als gestaltende und steuernde Kraft. Auf Anregung der Synode erarbeitet das Landeskirchenamt Vorlagen und Konzepte, die dann die Durchführung von Maßnahmen steuern und prägen.

So wirkt das Votum der Landessynode teils als bloße Kenntnisnahme:

»Entsprechend seinem eigenen Vorschlag wird das Landeskirchenamt gebeten, einen einheitlichen landeskirchlichen Qualitätsstandard für die Durchführung von Jahresgesprächen zu entwickeln und gemeinsam mit geeigneten landeskirchlichen Fortbildungsträgern ein Schulungs- und Coaching-Konzept zu entwickeln (…).«[725]

Dem Amt werden in der praktischen Umsetzung der einzelnen Maßnahmen große Handlungsspielräume durch die Synode eingeräumt, die auch eine weitere inhaltliche Ausgestaltung der synodalen Beschlüsse durchaus zulassen. So wird auch die abschließende Konkretion der Jahresgespräche in einer Rechtsverordnung festgelegt[726], die keiner weiteren synodalen Zustimmung bedarf.

Im Rahmen seiner prüfenden Tätigkeit trifft das Landeskirchenamt Vorentscheidungen, die die gesamte Landeskirche betreffen[727]. Im Bereich der Jahresge-

---

[724] 23. Landessynode 2003a, 21.

[725] Aktenstück Nr. 53 A (2004), 10f..

[726] RVO-JG.

[727] Erkennbar wird das z.B. an den zeitgleich zu den Jahresgesprächen diskutierten Neuen Steuerungsmodellen (NSM): »Das LKA hat sich weiter mit dem Thema befasst und sich dabei insbesondere der Frage von neuen Steuerungsmodellen (NSM) angenommen.
[…] Das LKA hat geprüft, ob das Modell für die Kirche und ggf. für welcher Bereiche anwendbar ist. Dabei ist deutlich geworden, dass ein Umdenken nötig sein wird und zwar von der bisherigen ›input-Orientierung‹ (Steuerung durch Finanzmittel) zur ›output-Orientierung‹ (d.h., zuerst Ziele und Aufgaben in den Blick nehmen, und erst dann mit den vorhandenen Ressourcen rückkoppeln).
In einem Pilot-Projekt unter Federführung des Benutzer-Service-Zentrums wird die Anwendung der NSM in der Landeskirche geprüft. […] Amtshandlungen und Gottesdienste können allerdings mit dem Produktbegriff nur unzureichend erfasst werden. Hier muss eine kirchengerechte Sprache gefunden werden.
[…] Der LSA hat das LKA gebeten, seine Arbeiten an den NSM fortzusetzen und zu prüfen, was davon im kirchlichen Bereich in der Breite umsetzbar ist. Dabei soll auf eine Akzeptanz der fachtechnischen Begriffe für den kirchlichen Bereich geachtet werden.« (Aktenstück Nr. 3 J (1999), 36–37).

spräche geschieht dies insbesondere durch rechtliche Stellungnahmen und Entscheidungsvorlagen.[728]

> *»[…] wenn jetzt hier der Grundsatzbeschluss der Synode positiv ausgeht, werden wir [Landeskirchenamt, CC.] eine Rechtsverordnung bis Ende des Jahres entwickeln, in der der landeskirchliche Qualitätsstandard für die Jahresgespräche vorgegeben wird. Wo also wir das zumindest vorgeben, was in jedem Kirchenkreis berücksichtigt werden muss, damit das, was als Jahresgespräche geführt wird, auch wirklich das Prädikat Jahresgespräche verdient.«*[729]

Im Grunde verfügt das Amt also über ganz erheblichen Einfluss, der in einem gewissen Gegensatz zur Zurückhaltung durch dessen Vertreter in der synodalen Diskussion steht:

> *»Inzwischen ist mir deutlich geworden, dass wir diesen Vorschlag [Konzept Personalentwicklungsgespräche im Aktenstück Nr. 80, CC] nicht ohne einen einführenden und erläuternden Text hätten vorlegen sollen. So ist nämlich der Eindruck entstanden, als maße sich ausgerechnet das Landeskirchenamt und dazu noch ein Jurist aus demselben eine Kompetenz auf dem Gebiet der Personalführung an. Ich beeile mich vorsichtshalber zu versichern, dass wir eine solche Kompetenz für uns allein nicht in Anspruch nehmen.«*[730]

1.3.5 Exkurs: Kirchliche Einrichtungen als Handlungsraum

Mit der Fokussierung auf die kirchlichen Verhältnisse in den Ortsgemeinden geht eine nahezu fehlende Wahrnehmung der Jahresgespräche in den Einrichtungen einher. Im Pilotprojekt waren neben den Kirchenkreisen auch verschiedene kirchliche Einrichtungen beteiligt, in den Kirchenkreisen waren Kindergärten und andere Einrichtungen einbezogen. Allerdings kommt dies in der synodalen Diskussion fast nicht zur Sprache, obwohl das Jahresgespräch eine große Zahl kirchlicher Mitarbeitender in solchen Einrichtungen betrifft.

Bemerkenswert ist dies auch, weil viele Einrichtungen bereits zielorientiert arbeiten und hier ein Raum beschrieben werden kann, in dem Kirche über vielfältige Erfahrungen mit organisationsförmigen Strukturen verfügt. Mit anderen Worten: »In den Einrichtungen ist es vielleicht ein bisschen leichter schon in den Hierarchien zu denken, als das möglicherweise in Kirchenkreisen der Fall sein kann.«[731]

---

[728] »[…] der Kirchenkreis Stade hat in diesem Jahr in Absprache mit dem Landeskirchenamt das Jahresge-spräch in einem Zuge flächendeckend durchgeführt. Flächendeckend, das heißt, mit allen Pastorinnen und Pastoren, alle Diakoninnen und Diakonen, alle haupt- und nebenamtlichen Mitarbeitenden in den Gemeinden, wie in den Kindergärten, ebenso im Diakonieverband und im Kirchenkreisamt. Insgesamt waren 220 Personen beteiligt. 40 davon haben die Gespräche auch als Vorgesetzte geführt. Es gab keine einzige Verweigerung.« (23. Landessynode 2004, 11f.).

[729] 23. Landessynode 2004, 31.

[730] 22. Landessynode 1998b, 320.

[731] 23. Landessynode 2003b, 31.

So bleiben in der synodalen Sicht auch das Selbstverständnis und die charakteristischen Profile der in Einrichtungen handelnden kirchlichen Leitungspersonen verborgen, wenngleich vereinzelt der Verdacht aufkommt, dass hier Differenzierungen angemessen wären:

> *»Ich möchte […] aber doch nochmal in drei Hinsichten Anfragen stellen […]. Ein Mal ist es nicht nötig, bei aller Liebe zu diesem Wort, der Kaskade, deutlicher zu differenzieren zwischen den Verhältnissen einer Gemeinde, wo ja sehr eng zusammengearbeitet wird und innerhalb eines Kirchenkreises, wo die Zusammenarbeit in vieler Hinsicht lockerer ist und Koordination eine andere Form annehmen muss und den Verhältnissen einer kirchlichen Einrichtung. […] und man muss doch deutlicher fragen, sind nicht die Koordinationen da sehr unterschiedlich, je nachdem in welcher Weise da die Arbeit ohnehin zusammenhängt.«*[732]

1.3.6 Projekt- und Steuerungsgruppen

Das durch die Synode initiierte Pilotprojekt wird maßgeblich durch eine vom Landeskirchenamt besetzte Steuerungsgruppe gelenkt. Auch für die landeskirchenweite Einführung wird das Modell einer Steuerungsgruppe zur Begleitung der Ein- und Durchführung des Modells Jahresgespräche übernommen und empfohlen es auf Dauer zu stellen. Damit wird ein neues Gremium auf Kirchenkreisebene geschaffen, das die Personalentwicklung maßgeblich beeinflussen kann (innerhalb des landeskirchlich vorgegebenen Rahmens). In der synodalen Diskussion wird im Bemühen um eine angemessene Legitimation dieses Gremiums eine Berufung durch den Kirchenkreistag vorgeschlagen. In der späteren Rechtsverordnung entfällt dieses Element allerdings und wird zugunsten einer Berufung durch den Kirchenkreisvorstand abgelöst.

Im Grunde wird an dieser Stelle die Form der Arbeits- oder Steuerungsgruppe als Akteurin kirchenleitenden Handelns kodifiziert und auf Dauer gestellt.

Die Zusammensetzung folgt dabei keinem Schema demokratischer Repräsentation oder fachlicher Qualifikation. Sie ist vielmehr daran orientiert, eine möglichst breite Akzeptanz des Einführungsvorgangs bei den Mitarbeitenden zu erzielen.

Das Gremium wird in der RVO-JG verankert, obwohl auch Bedenken gegenüber der Schaffung eines weiteren Gremiums laut werden:

> *»Die Sache mit der Steuerungsgruppe macht mich skeptisch. Ich habe ein bißchen den Eindruck gewonnen, aus diesen unglaublich gründlich und umfassenden und auch komplizierten Papier, dass wir wieder dabei sind, uns an dieser Stelle selbst zu überfordern. […] Also Vorsicht mit der Steuerungsgruppe. Kann nicht der KKV dieses auch erledigen? Es ist ja auch, ich denke, Jahresgespräche leben ja auch davon, dass sie vertraulich*

[732] 23. Landessynode 2003b, 44.

sind. Je größer der Kreis ist, […] um so schwieriger wird es, diese Vertraulichkeit, die absolut gegeben sein muss, zu wahren.«[733]

Dieser Einspruch ist insofern nicht verwunderlich, als es in der Debatte um die Jahresgespräche auch immer wieder um die Verschlankung kirchlicher Entscheidungsstrukturen ging.

1.3.6.1 Zentrale Steuerungsgruppe

Nach dem Selbstverständnis der zentralen Steuerungsgruppe finden hier Entscheider und Macher zusammen, die zügig das Pilotprojekt ins Werk setzen. Grundsätzliche Fragen werden zunächst in einen Themenspeicher übertragen, um die praktische Erprobung voranzutreiben.[734]

»Neben dem turnusmäßigen Erfahrungsaustausch und der Identifizierung von grundsätzlichen Fragestellungen für den Themenspeicher wurden von der Steuerungsgruppe im Verlauf des Projektes folgende Aufgaben erledigt: Aufstellung von Erfolgskriterien, Festlegung des Auswertungsdesigns, Diskussion der Auswertungen und Empfehlungen für das weitere Vorgehen.«[735]

Seitens der Kirchenleitung sind in der zentralen Steuerungsgruppe vor allem das Landeskirchenamt sowie die lokalen Leitungsverantwortlichen beteiligt, so dass die Synode lediglich mittelbar an der Steuerung der Prozesse teilhat.

»Die Projektorganisation wurde schon kurz angesprochen, wir hatten ganz wesentlich eine zentrale Steuerungsgruppe, wo alle beteiligten Superintendenten und Leiterinnen und Leiter der Einrichtungen vertreten waren und wo wir das ganze Projekt betreut haben.«[736]

Die Steuerungsgruppe selbst dürfte durch ihre Zusammensetzung ein wesentlicher Faktor für die Herstellung von Akzeptanz für das Projekt sein. Sie wird im Laufe der Zeit zum maßgeblichen Faktor für die Um- und Durchsetzung der Jahresgespräche. Sie begleitet den Evaluationsprozess, bereitet gemeinsam mit den Vertretern des Landeskirchenamtes den Abschlussbericht vor und entscheidet über die Bearbeitung inhaltlich-theologischer Anfragen.

---

[733] 23. Landessynode 2004, 19.

[734] »Die Gesprächskultur in der Steuerungsgruppe war zunächst durch die Entwicklung eines Gespächsleitfadens, der im Frühjahr 2000 fertiggestellt wurde, bestimmt. Die Gesprächskultur in der Steuerungsgruppe was – entsprechend der erfahrungsbezogenen Projektphilosophie – auf konkrete Fragestellungen und konkrete Problemlösungen orientiert. Grundsätzliche Anfragen, etwa nach dem Verhältnis von Führungsinstrumenten und geistlicher Leitung, nach dem Verhältnis von Jahresgesprächen und Visitation oder nach dem Rechtscharakter und der Verbindlichkeit von Zielvereinbarungen wurden zunächst nicht abschließend diskutiert, sondern in einem Themenspeicher gesammelt und erst in der zweiten Phase des Projektes bearbeitet.« (Hartmann 2004, 33).

[735] Hartmann 2004, 33.

[736] 23. Landessynode 2003a, 8.

1.3.6.2 Regionale Steuerungsgruppe

Die regionalen Steuerungsgruppen scheinen demgegenüber ihre Funktion stärker in der Bearbeitung der Beteiligungsaufgabe und der Schaffung von Akzeptanz zu finden. »Personalentwicklung ist auf Akzeptanz bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen angewiesen. An der Gestaltung des Personalentwicklungs-Prozesses, etwa in der regionalen Steuerungsgruppe, müssen daher Pfarrkonvent und Mitarbeitervertretung beteiligt sein.«[737]

Darüber hinaus scheint deren Selbstverständnis stark zu differieren. Die Bandbreite reicht von einem deutlichen Leitungsanspruch im Blick auf die Ausgestaltung der Jahresgespräche vor Ort, und zwar arbeitsteilig mit der zentralen Steuerungsgruppe, bis zu einem Setting, das eher an ein Teamcoaching von Leitungspersonen erinnert.

> *»Die Entwicklung der regionalen Steuerungsgruppen im Projektverlauf zeigt zum einen, dass bei der Einführung von Jahresgesprächen eine zentrale Steuerung unumgänglich ist, die aber für die ›Feinsteuerung‹ durch eine regionale Steuerung ergänzt werden muss. Zum anderen machen diese Erfahrungen aber auch deutlich, dass die Abgrenzung zwischen den regionalen Steuerungsgruppen und den Coachingmaßnahmen nicht allen Beteiligten von vornherein deutlich ist.«* (Hartmann 2004, S. 34)

1.3.7 Exkurs: Ehrenamtlichkeit und Jahresgespräche

Zwar wird die synodale Debatte zu einem nicht geringen Teil von Ehrenamtlichen geführt. Die Frage der Beteiligung von Ehrenamtlichen an den Jahresgesprächen sowohl als Leitungspersonen als auch als Mitarbeitende, mit denen Gespräche geführt werden, erfährt demgegenüber eine erstaunlich geringe Aufmerksamkeit.

Es scheint schwierig, Ehrenamtliche in die Kaskade der Gespräche einzuordnen:

> *»Stichwort Ehrenamtliche. Wir haben uns in diesen Diskussionen in unserer Gemeinde darauf geeinigt, dass diese Gespräche derzeit nur im Bereich der Hauptamtlichen geführt werden. Doch die ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen einbezogen werden, was ich sehr positiv finde. Und zwar wollen sie in beide Rollen eingeführt werden. Sowohl dass mit ihnen auch Gespräche geführt werden, als auch dass sie Gespräche führen. […] Wir können dieses für berufliche Systeme gedachte Modell nicht einfach auf Ehrenamtliche übertragen. Ich wünsche mir […], dass in der Weiterarbeit hier das Thema Ehrenamtliche einbezogen wird und wirklich intensiv überlegt wird, wie wir unser Prinzip in der Kirche, dass Haupt- und Ehrenamtliche zusammenarbeiten, wie wir das in diesen Bereich Jahresgespräche einbeziehen können.«[738]*

[737] Hartmann 2004, 42.
[738] 23. Landessynode 2003b, 40.

Sofern die Ehrenamtlichen eine Leitungsfunktion ausüben, scheint es ohne Weiteres denkbar, dass sie auch die Vorgesetztenfunktion gegenüber Mitarbeitenden wahrnehmen und die Jahresgespräche führen. Gleichwohl zeigt die Evaluationsstudie, dass dies im Pilotprojekt nur in Einzelfällen umgesetzt wird.[739] Ob es in der Praxis auch dazu kommt, wird in der Analyse der Evaluation zu prüfen sein.

> *»Jahresgespräche auf Gemeindeebene können durchaus durch den ehrenamtlichen Vorsitzenden des Kirchenvorstandes geführt werden; dienstrechtlich ist er Vorgesetzter aller Angestellten der Kirchengemeinde.«* (23. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers 2004, S. 6)

Deutlich sind zugleich die Grenzen, die sich in der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden ergeben. Letztere arbeiten zu anderen – meist weniger einforderbaren – Bedingungen und werden regional in ihrer Leitungsrolle offenbar sehr unterschiedlich wahrgenommen. Die Pluralität im Selbstverständnis scheint noch größer zu sein als bei den unterschiedlichen kirchlichen Berufsgruppen.

> *»Wie weit leitende Ehrenamtliche in die Jahresgespräche einbezogen werden sollen, das müsste vor Ort entschieden werden. Es ist von Kirchenkreis zu Kirchenkreis unterschiedlich, welche Stellung etwa die Leitung des Frauenwerks dort im Kontext des kirchlichen Lebens hat oder die Leitung des Posaunenwerks. So etwas müsste die Steuerungsgruppe vor Ort entscheiden.«*[740]

Darum wird auch in der Synode zunächst ein situatives Vorgehen favorisiert.

1.3.8 Zusammenfassung: Jahresgespräche im Horizont der Akteurdimension

Bereits bei der Betrachtung der Sozialformen deutete sich an, dass die Kirchenkreise als Handlungsebene der kirchlichen Organisation deutlich gegenüber den Gemeinden und initiiert durch die Kirchenleitung an Bedeutung gewinnen. Auch für die Jahresgespräche gilt: Die Ausgestaltung landeskirchlich vorgegebener Rahmensetzungen geschieht auf der Kirchenkreisebene. Gleichzeitig verliert die Gemeindeebene demgegenüber an Bedeutung. Obwohl in der Synode immer wieder eine Stärkung der Ortsgemeinde und die Eröffnung von Gestaltungsräumen diskutiert wird, greift die Synode mit der Anordnung der Jahresgespräche durch das Landeskirchenamt in das Direktionsrecht ein und steigert die Einwirkungsmöglichkeiten des Superintendenten auf die pastorale Arbeit vor Ort.

Bemerkenswert ist, dass gerade für die Kirchenkreisebene die ausführenden Gremien nur selten benannt werden und eigenartig unbestimmt bleiben. Lediglich personale Leitungsfunktionen, hier in Person der Superintendenten, treten hervor.

[739] Ceconi et al. 2007b, 29.
[740] 23. Landessynode 2004, 9.

Daneben werden »Steuerungsgruppen« installiert, die die Durchführung der Jahresgespräche in den Kirchenkreisen maßgeblich beeinflussen. Das auch an anderer Stelle zu beobachtende Phänomen kleiner Gruppen von Entscheidern, die weitreichende Regelungen treffen[741], scheint auch hier vorzuliegen. Die Besetzung der Steuerungsgruppen scheint darauf ausgerichtet, eine breite Akzeptanz zu erzielen.

Die Landessynode versteht sich als Repräsentantin der Landeskirche auch im Blick auf die Rolle der Kirche als Arbeitsgeberin. Aus diesem Selbstverständnis heraus setzt sie das Projekt Jahresgespräche ins Werk und greift aktiv in das Machtgefüge der verschiedenen Organisationsebenen ein. Zudem ist zu beobachten, dass in der Synode eine intensive Diskussion auch über die theologische Tragweite von Jahresgesprächen geführt wird. Dabei spielt die Ausrichtung der Landeskirche an der Arbeit der Ortsgemeinden eine wichtige Rolle und ist die ekklesiologische Folie, auf der das Konzept der Jahresgespräche immer wieder diskutiert wird.

Trotz dieser diskursiven und partizipativen Kultur werden auch Zweifel laut, inwieweit umfängliche Beteiligungsformen in der Kirche zukunftsfähig sind.

Bei den ephoralen Leitungsformen ist im Kontext der Jahresgespräche ein deutlicher Verantwortungszuwachs zu beobachten. Pfarrpersonen werden als Schlüssel zum organisationalen Wandel betrachtet und nehmen diese Rolle auch aktiv für sich an. Dadurch kommt es zu einem Zuwachs an organisierender Tätigkeit neben den klassisch geistlich-seelsorglichen Aufgaben. Die Vermittlung beider Felder wird additiv gelöst und erzeugt damit durch weitere Arbeitsverdichtung ein Spannungsfeld, das die Frage nach neuen pastoraltheologischen Modellen aufwirft. Da die Synode diese Frage nicht einer Klärung zuführen kann, bleibt die Vermittlung beider Aufgabenbereiche eine Aufgabe künftiger Jahresgespräche.

Klar ist, dass die Synode von Pfarrpersonen eine deutliche Bereitschaft zur Führungsverantwortung erwartet und Wert legt auf Team- und Kooperationsfähigkeit.

Mehr noch als im Pfarramt erzeugen die vielfältigen Veränderungs- und Reformprozesse einen erhöhten Aufgaben- und Entscheidungsdruck im ephoralen Amt. Durch die Jahresgespräche wird die Rolle des Superintendenten immer mehr zu der eines Personalmanagers, der auch für die individuelle Begleitung und Fortbildungsplanung seiner Mitarbeitenden zuständig ist.

In Konfliktfällen erleben die Superintendenten sich als schwach und werden zudem mehrfach in ihrer Führungsleistung kritisiert.

Auch das ephorale Rollenmodell ist unklar. Es changiert zwischen dem Superintendenten als geistlicher Leitung und Moderator der vielfältigen Diskurse im Kirchenkreis und dem Superintendenten als Personalmanager und Entscheider. Ein einheitliches Leitbild dieser Amtes scheint nicht herstellbar, so dass weiterhin

[741] Vgl. die entsprechenden Beobachtungen in: Projektgruppe Lernende Organisation Kirche 2004. Sowie: Hermelink 2011, 280-287.

mit einer starken Individualisierung und Personalisierung in der Amtsführung zu rechnen ist. Dieser Prozess wird durch die Jahresgespräche möglicherweise weiter verstärkt.

Der Bischofsrat und seine Mitglieder, die traditionell die geistliche Leitung der Landeskirche repräsentieren, zeigen sich zunächst als Anwälte eines traditionellen Pfarrerbildes. Noch während der Erprobung beginnen einzelne Landessuperintendenten in ihrem Verantwortungsbereich mit Jahresgesprächen und suchen so aktiv ihren Platz in der entstehenden organisationsförmigen Hierarchie. In der synodalen Diskussion nehmen sie eine Vorreiterrolle ein und fordern schließlich intensiv die weitere Umsetzung der Gespräche.

Wenig sichtbar bleibt in der synodalen Diskussion die Rolle des Landeskirchenamtes als konsistoriales Element der Kirchenleitung. Obwohl es maßgeblich die Ausgestaltung der Jahresgespräche über Beschlussvorlagen und Rechtstexte bestimmt, sowie deren Einführung vorantreibt.

Ingesamt erscheinen konziliare Formen der Leitung nurmehr für die Klärung von Grundsatzfragen als geeignete Beratungsform.

2 Jahresgespräche aus der Perspektive der Kirchenleitung vor Ort

Neben der synodalen Diskussion bieten die Erfahrungen der Leitungspersonen im Pilotprojekt Personalentwicklungsgespräche eine zweite Perspektive auf die kirchliche Personalführung und die Jahresgespräche. In den untersuchten Voten kommt die Kirchenleitung vor Ort zu Wort und damit schließlich auch die Akteure der Jahresgespräche selbst mit ihren Einstellungen und Wahrnehmungen.

2.1 Vorbemerkungen zu Datenmaterial und Methodik

Das Pilotprojekt Personalentwicklungsgespräche der hannoverschen Landeskirche wurde nach dreijähriger Laufzeit am Ende des Projektzeitraums einer umfassenden Evaluation unterzogen. In diesem Rahmen wurden 55 Leitungspersonen und 244 Mitarbeitende mit weitgehend standardisierten und – wo immer möglich – parallelisierten Fragebögen befragt. Dabei wurden die Leitungspersonen durch Interviewerinnen und Interviewer persönlich befragt und vollständig erfasst.[742]

Die Evaluation sollte nach Wunsch der zentralen Steuerungsgruppe des Pilotprojektes »unter mehrfacher Perspektive erfolgen:

[742] Zum genauen methodischen Vorgehen und zur Gesamtanlage der Studie s. Ceconi et al. 2007b, 11-24.

> *Erstens geht es darum, das eingesetzte Verfahren auf seine Funktionstüchtigkeit hin zu überprüfen: Inwieweit wurden die gesteckten Ziele erreicht? Welche Probleme sind aufgetreten?*
> *Zweitens werden bei denjenigen, die im Rahmen des Pilotprojekts Erfahrungen gesammelt haben, Beurteilungen im Blick auf die einzelnen Bestandteile des ›Programmpakets‹ PE-Gespräche erfragt und Veränderungsvorschläge abgerufen, die dazu beitragen können, die zukünftige Gestaltung von PE-Gesprächen zu verbessern.*
> *Drittens werden im Blick auf den zukünftigen Umgang mit PE-Gesprächen in der Landeskirche einerseits Einschätzungen und Empfehlungen bei denjenigen abgerufen, die nun über mehrjährige Erfahrungen mit diesem Instrument verfügen. Andererseits werden im Rahmen der Auswertung selbst mit Hilfe einer differenzierenden Analyse der Befunde Hinweise auf förderliche oder hinderliche Konditionen für den weiteren Umgang mit PE-Gesprächen erarbeitet.«*[743]

Aus dieser Zielbestimmung wird deutlich, dass der Fokus der Untersuchung auf den Aspekten Funktionsfähigkeit, Akzeptanz und Nutzen lag. Fragen nach der Bedeutung des Führungsinstrumentes Personalentwicklungsgespräch[744] für das kirchliche Leitungshandeln insgesamt werden nur am Rande und mitunter nur indirekt berührt. Die Frage nach zugrundeliegenden ekklesiologischen Konzepten, die die Anwendung des Instrumentes bestimmen und die in den Antworten der Befragten möglicherweise widerhallen, lagen zunächst nicht im Interesse der Evaluation.

Insofern bietet der Versuch, die Daten aus kirchentheoretischer Perspektive zu lesen, einen neuen Aspekt, der über den Inhalt der Evaluationsstudie hinausgeht. Für die vorliegende Arbeit sind die Daten der Studie insofern eine wertvolle Quelle, als sie durch die Vielfalt der einbezogenen Einrichtungen und Kirchenkreise[745] einen guten Einblick geben in die Wahrnehmung, Rezeption und theologische Deutung der Personalentwicklungsgespräche als Instrument kirchenleitenden Handelns.

Dabei konzentriere ich mich auf die Befragungsergebnisse der Leitungspersonen. Denn zum einen wurde diese Gruppe in Interviews befragt und liefert in Zahl und Ausführlichkeit der offenen Nennungen das umfangreichere und breiter gefächerte Material. Zum anderen liegt der inhaltliche Fokus meiner Untersuchung auf unterschiedlichen Aspekten kirchlicher Personalführung und orientiert sich dabei primär an der Interpretation derjenigen Aussagen, die durch die an der Leitung Beteiligten selbst vorgetragen werden.

---

743 Ceconi et al. 2007b, 17.
744 Im gesamten Kapitel D.2 verwende ich entsprechend dem Sprachgebrauch der Evaluationsstudie den Begriff Personalentwicklungsgespräch. Er ist synonym zum Begriff Jahresgespräch in den vorangegangenen Kapiteln dieser Arbeit zu verstehen.
745 Ceconi et al. 2007b, 13f.

Methodisch bietet sich hierfür ein hermeneutischer Zugang an. Die insgesamt geringe Zahl der Leitungspersonen lässt eine differenzierende quantitative Auswertung (z. B. nach Berufsgruppen) kaum zu.[746] Um die Datenmenge überschaubar zu halten, beschränke ich die Analyse auf Voten zu denjenigen offenen Fragen, die konzeptionelle Fragen kirchenleitenden Handelns berühren und so Aufschluss über ekklesiologische Konzepte und Konzepte kirchlichen Leitungshandelns versprechen.[747]

Als Analyseschema lege ich erneut mein dreidimensionales Modell kirchlicher Personalführung mit seinen drei Grunddimensionen zugrunde. Einzelne Aussagen werden unter Vernachlässigung quantitativer Aspekte allein nach inhaltlichen Gesichtspunkten geordnet. Dadurch soll zunächst überprüft werden, ob das Modell in der Lage ist, die Befragungsergebnisse abzubilden. Darüber hinaus sollen typische Differenzierungen innerhalb der Grunddimensionen herausgearbeitet werden, die das Verständnis kirchlicher Personalführung auf der Ebene der Kirchenkreise, Kirchengemeinde und Einrichtungen im Kontext der Personalentwicklungsgespräche charakterisieren.

2.2 Personalentwicklungsgespräche im Horizont der Aspektdimension

Die intensiven Auseinandersetzungen um den Gemeindebegriff und das Kirchenverständnis, wie sie im Zusammenhang der Debatte um die Personalentwicklungsgespräche in der Landessynode begegnen, sind in der Befragung zunächst nicht zu erkennen. Die aus der synodalen Diskussion bekannten Rückgriffe auf Zentralbegriffe reformatorischer Ekklesiologie fehlen nahezu völlig.

Dennoch ergeben sich einzelne Hinweise. Items zu Erwartungen und Befürchtungen erschließen am ehesten die Dimension eines (möglicherweise durch Veränderung als gefährdet empfundenen) Kirchenverständnisses. Darüber hinaus widmet sich ein kurzer Abschnitt des Fragebogens der Evaluationsstudie dem Thema »PE-Gespräche und Kirche« und fragt dabei nach dem Verhältnis zu bereits bestehenden Führungsinstrumenten (explizit nach Dienstanweisung und Visitation), nach dem Verhältnis zu »geistlicher Leitung« sowie vor dem Hintergrund, dass Personalentwicklungsgespräche »ursprünglich als Führungsinstrument in marktwirtschaftlich geführten Unternehmen entwickelt« wurden, was die »Einführung solcher PE-Gespräche in kirchlichen Einrichtungen« bedeutet.[748]

[746] Vgl. Ceconi et al. 2007b, 184.

[747] In den Fußnoten gebe ich jeweils die zugrundeliegenden Fragen des Fragebogens und – sofern verfügbar – die Berufsgruppe der Befragten an. Der Fragebogen ist im Internet im Rahmen der ergänzenden Veröffentlichungen zur Evaluationsstudie verfügbar: Ceconi et al. o.J. [2007].

[748] Alle Zitate in diesem Absatz: Fragepositionen f296a – 306, sowie Liste N und O des Fragebogens für Leitungspersonen: Ceconi et al. o.J. [2007], 140ff.

2.2.1 *Personalentwicklungsgespräche im Horizont der Kirche als Glaubensgemeinschaft*

2.2.1.1 Kein Platz für das Gespräch über den eigenen Glauben und kein Ort für theologische Reflexion?

Der Blick auf die Leitungspersonen zeigt, dass die vorgängigen Erwartungen an die Personalentwicklungsgespräche als Ort um »seelsorgerliche Unterstützung zu bieten« und als »Gelegenheit […] zum Gespräch über den eigenen Glauben« äußerst zurückhaltend sind.[749] Ein vergleichbares Bild zeigt sich nach Abschluss des Pilotprojektes mit Blick auf die Zukunft von Personalentwicklungsgesprächen. Die diesbezüglichen Erwartungen liegen noch signifikant unterhalb derer der Mitarbeitenden ohne Leitungsfunktion.[750] Personalentwicklungsgespräche werden als Ort für das Gespräch über den eigenen Glauben oder für das seelsorgliche Gespräch deutlich verneint. Das gilt insbesondere für diejenigen Berufsgruppen, die in besonderem Maße teilhaben am Verkündigungsdienst.[751]

Im gleichen Zug wird deutlich, dass Ziel- und Strukturklärungen ohne Frage Inhalt der Gespräche sein sollen, aber inhaltlich (nicht zuletzt durch die Zielrichtung der Befragung) nicht im Detail zur Darstellung kommen. Ob und wie theologisch bedeutsame Positionierungen und Entscheidungskriterien ausgehandelt werden, kann letztlich nicht geklärt werden.

Kirche unter dem Aspekt der Glaubensgemeinschaft soll nach Meinung der Leitungspersonen weit überwiegend nicht zum Thema werden, jedenfalls dann nicht, wenn der persönliche Glaube der Beteiligten betroffen ist.[752]

Die (quantitative) Frage nach den Themenschwerpunkten im Gespräch zeigt, dass neben Kooperation und Kommunikation mit anderen Mitarbeitenden die Frage nach den Arbeitsinhalten die zwei wichtigsten Themen waren.[753] Inwieweit hier kirchentheoretische Klärungen zustande kommen und die Frage nach der konkreten Gestaltung kirchlicher Arbeit vor dem Hintergrund der Kirche als Glaubensgemeinschaft Raum gewinnt, kann aus den Daten der Evaluationsstudie leider nicht erhoben werden.

2.2.1.2 Abkehr von traditionellen Begriffen der Ekklesiologie und Rezeption von Begriffen des Personalmanagements

Wo in der synodalen Diskussion noch ein Nebeneinander von traditionell ekklesiologischer Begrifflichkeit und Begriffen des Personalmanagements zu beobachten war, tritt in der Befragung zu Tage, dass traditionell theologische Begriffe kaum mehr vorkommen.

---

[749] Ceconi et al. 2007b, 124.
[750] Ceconi et al. 2007b, 147.
[751] Ceconi et al. 2007b, 187.191.
[752] Ceconi et al. 2007b, 141-143.
[753] Ceconi et al. 2007b, 141-143, insbesondere Schaubild 60 auf Seite 142.

Die überwiegende Mehrheit der Befragten rezipiert im Kontext der Personalentwicklungsgespräche Begrifflichkeiten der betriebswirtschaftlich geprägten Personalführung. Sie sprechen auch außerhalb der vorgegebenen Antwortformulierungen von »Personal- bzw. Mitarbeiterführung«[754], von »Ressourcen«[755] und »Betriebsklima«[756], von »Personalkosten«[757] und »Effizienz«[758] und dokumentieren so, dass sie sich zumindest sprachlich an Konzepten der Managementlehre orientieren.[759] Traditionell kirchliche Begriffe[760] wie Dienst(gemeinschaft), Auftrag, Zeugnis, Berufung werden nicht genannt.

Im Zusammenhang der betriebswirtschaftlich orientierten Begriffe werden Adjektive häufig im Komparativ verwendet (»zielgerichteter«[761], »zufriedener«[762], »strukturierter«[763]). Die Einführung und Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen wird hier als Möglichkeit beschrieben, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang zu setzen, der in inhaltlicher (»zielgerichtet«) und struktureller Hinsicht greift und gleichzeitig die Zufriedenheit der Mitarbeitenden wachsen lässt. Es geht also um die Kirche als Rechtsgemeinschaft, die einer organisatorischen Optimierung unterzogen werden soll. Dabei scheinen die Kriterien weniger an der Kirche als Geistgemeinschaft ausgerichtet, sondern vielmehr an Kategorien des Effektivitätsgewinns. Fallweise ist dieser mittelbar bezogen auf die Auftragserfüllung, d. h. die Weitergabe des Evangeliums.

Unklar bleibt, ob und inwiefern die Managementbegriffe analog zur traditionell kirchlichen Begrifflichkeit verwendet werden, wo genau die Entsprechungen liegen oder ob die entliehenen Begriffe kirchlich neu mit Bedeutungen belegt werden.

In seltenen Mischformen wird deutlich wie Leitungspersonen versuchen eine Synthese beider Sprachformen zu finden. Dabei werden Begriffe aus der Füh-

---

[754] Pastor, f28.

[755] Pastor, f29.

[756] Dipl.Soz.Päd., f310

[757] Pastor, f310.

[758] Geschäftsführer, f310.

[759] Vgl. dazu in deutlichem Gegensatz die Formulierung des Pastorenausschusses, der Jahresgespräche als »geschwisterliche Hilfsangebote einer christlichen Zeugnis- und Dienstgemeinschaft« beschreibt und darüber hinaus an verschiedenen anderen Stellen Begriffe aus dem Bereich der Managementlehre kritisiert. (Stellungnahme des Pastorenausschusses 2007, 317.).

[760] Vgl. z.B. den entsprechenden Sprachgebrauch in: Vereinigte Evangelisch-Lutherische Kirche Deutschlands 17.10.1995: »Dienst« (§1, 3, u.a.), »Auftrag« (§2), »Dienstverhältnis« (§4), »gewissenhafte Einhaltung der kirchlichen Ordnungen« (§27), »als … Hirten … berufen« (§31), »im rechten Zusammenwirken« (§32), etc.

[761] Pastorin, f310.

[762] Pastorin, f310.

[763] Pastor, f245.

rungslehre mit kirchlich geprägten Attributen versehen. Es kommt zu Formulierungen wie »menschenfreundliche, anteilnehmende Personalführung«[764].

In ähnlicher Weise unspezifisch ist der Gebrauch der Wendung *»professionelle Führung«*. Mehrfach wird auch eine »Professionalisierung« der Personalführung in der Landeskirche eingefordert, ohne dass genau dargelegt wird, welche konkreten Erwartungen damit verbunden werden.[765] Das eine Mal geht es um eine Qualitätssteigerung, an anderer Stelle eher um die Übernahme von Managementtechniken.

Von Seiten der Projektleitung des Pilotprojekts interpretiert Christian Hartmann zu dieser Frage vom Projektende her:

> *»Insgesamt wurde deutlich, dass Jahresgespräche eine Professionalisierung von Führung und Leitung bewirken. Unter Professionalisierung wurde dabei die Bereitstellung von Führungsinstrumenten, die Reflexion der eigenen Führungsrolle und die Akzeptanz in der Gesamtorganisation verstanden. Dieser Professionalisierungsprozess ist den beteiligten Leitungspersonen besonders deutlich. Sie betonen, dass die Jahresgespräche zu einer vertieften Reflexion des eigenen Leitungshandelns und der Leitungsstrukturen beigetragen habe.«*[766]

Bei den »Führungsinstrumenten« ist hier zunächst ausschließlich an das Personalentwicklungsgespräch zu denken, denn in der zitierten Veröffentlichung werden keine weiteren Instrumente benannt. Dessen methodisch richtiger und reflektierter Einsatz sowie das Wahrnehmen der eigenen Führungsrolle können als Anwendung moderner Management-Führungskonzepte im kirchlichen Raum verstanden werden. Zumal, wenn sie – wie in diesem Fall – unterschieden werden vom Begriff des Leitens, der im kirchlichen Raum vielfach auf Aspekte der Kirche als Geistgemeinschaft angwendet wird.

2.2.2 *Personalentwicklungsgespräche im Horizont der Kirche als Handlungsgemeinschaft*

Angesichts der oben dargestellten Unverbundenheit stellt sich die Frage, wo es zu Vermittlungsversuchen zwischen den verschiedenen Ebenen des Kirchenbegriffes kommt. Hier erscheint der traditionelle Begriff geistlicher Leitung als erschließend.

Kommt es im Verlauf der Jahresgespräche zur Bearbeitung der Vermittlungsaufgabe zwischen der Kirche als Glaubensgemeinschaft und der Kirche als politischer Gemeinschaft auf der Ebene der Kirche als Handlungsgemeinschaft?

Besonders aufschlussreich erscheint in diesem Zusammenhang die Frage nach dem Verhältnis von Personalentwicklungsgesprächen und »geistlicher Leitung«[767].

[764] Pastor, f310.
[765] Möglicherweise ist dieser Gebrauch auch durch den Fragebogen induziert, der den Begriff ohne Erklärung oder inhaltlich nähere Bestimmung verwendet, z. B. in Formulierungen wie »PE-Gespräche haben zur Professionalisierung der Personalführung in der Landeskirche beigetragen.«
[766] Hartmann 2004, 39.
[767] So in den Fragepositionen f300 und f301.

»Ein großer Teil der Befragten reagiert auf diesen Frage-Impuls mit spürbarer Unsicherheit; die von den Interviewer/innen notierten Bemerkungen deuten darauf hin, dass der Begriff ›geistliche Leitung‹ einem Großteil der befragten Leitungspersonen eher unvertraut ist. Häufig wird bei diesem Stichwort ›seelsorgerliches Handeln‹ assoziiert; dieses aber, so bringen einige Befragte sehr klar zum Ausdruck, dürfe mit der Wahrnehmung von Leitungsaufgaben – und damit auch mit der Führung von PE-Gesprächen – nicht ›vermischt‹ werden.«[768]

Das spiegelt sich auch in der rein quantitativen Betrachtung wider. 40% der Befragten sehen beides »in keiner Beziehung«, rund die Hälfte der Befragten kann sich überhaupt eine konstruktive Bezogenheit von Personalentwicklungsgesprächen und geistlicher Leitung aufeinander vorstellen.

Es erscheint wahrscheinlich, dass die bereits bekannte Frage nach der Vermittlung von Kirche als Geistgemeinschaft und Kirche als Rechtsgemeinschaft hier noch einmal sichtbar wird und der Vermittlungsbedarf in vielen Fällen als Spannungsverhältnis beschrieben wird.

Ein Blick auf die zugehörigen ergänzenden Anmerkungen zur quantitativen Fragestellung lässt verschiedene Muster hervortreten (16 von 55 Befragten haben diesbezüglich Angaben gemacht). Die einzelnen Voten lassen sich zu drei Typen verdichten:

Zunächst spiegelt sich in einer Reihe von Äußerungen die Befürchtung, dass Seelsorge und Leitungsaufgaben miteinander vermischt werden könnten. Ein Kirchenbeamter stellt fest: »Kirche hat die Tendenz, Leitung und Seelsorge zu

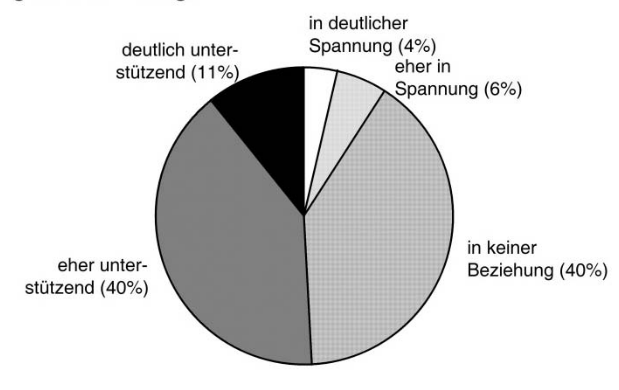


Schaubild 5: Verhältnis von PE-Gesprächen zu geistlicher Leitung – Einschätzung durch Leitungspersonen[769] *(in v.H., n = 55)*

[768] Ceconi et al. 2007b, 139.
[769] Ceconi et al. 2007b, 140.

vermischen«[770]. Andere beschreiben diese Gefahr als Rollenkonflikt, insbesondere der ordinierten Personen, für die gilt: »seelsorgerliches Handeln ist [gegenüber Leitung] noch ein anderes Feld«[771].

Geistliche Leitung wird hier weniger im Horizont des Themas Kirchenleitung, sondern stärker im Horizont einer geistlichen Leitung im Sinne der Seelsorge verstanden, wie sie gegenwärtig in verschiedenen Modellen geistlicher Begleitung ihre Fortsetzung findet.[772]

Die Folge dieser Sorge um eine Vermischung von Seelsorge und Leitungsaufgaben ist in der überwiegenden Zahl der Fälle die Forderung nach konsequenter Trennung. Diese folgt weniger dem traditionellen Muster der Unterscheidung von Leitung durch das Wort und Leitung durch das Recht, wie sie im Zuge der Visitation bei Meyer und Diem sichtbar wurden, sondern unterscheidet den persönlich-spirituellen Bereich von der individuellen Funktion in der Organisation und möchte letzteren »nicht mit Seelsorge- oder Glaubensgesprächen vermischen«[773]. Denn: »Kirche ist bei PE [Personalentwicklung, CC] hier nicht in seelsorgerlicher Funktion gefragt«[774]. Aus Sicht der Leitungsperson kommt es darauf an, die Rolle des Vorgesetzten als Seelsorger einerseits und des Vorgesetzten als Disziplinarvorgesetztem andererseits zu unterscheiden. Konkret kann das bedeuten: »Arbeitsleistung erhöhen und Person mit Sorgen und Nöten Raum geben«[775].

In dieser ersten Gruppe kommt es zu einer Differenzierung zwischen der Kirche als Glaubensgemeinschaft und der Kirche als Rechtsgemeinschaft, die Hierarchien und Vorgesetztenverhältnisse einschließt. Die Notwendigkeit der Unterscheidung beider Aspekte wird benannt. Ansätze einer Vermittlung oder Antworten darauf, wie beides aufeinander bezogen wird, sind nicht zu finden.

Eine zweite Gruppe, die ausschließlich Leitungspersonen aus dem Bereich der Kindertageseinrichtungen umfasst, lässt erkennen, dass die Befragten den Aspekt geistlicher Leitung für ihr Arbeitsfeld als nicht relevant betrachten. Aus ihrer Perspektive gilt: »geistliche Leitung wird nicht unbedingt als Aspekt der Kiga-Leitung gesehen«[776]. Eine andere Leitungsperson beschreibt, dass sie geistliche Aspekte nicht als Teil ihres Arbeitsfeldes betrachtet und »kann von [ihrem] eigenen Berufsfeld her nichts sagen.«[777]

[770] Kirchenbeamter, f301.
[771] Pastor, f301.
[772] Die Sorge um eine mögliche Vermischung ist auch insofern nicht von der Hand zu weisen, als beispielsweise die Personalchefin der Evangelisch-lutherischen Kirche in Bayern explizit geistliche Leitung und Jahresgespräche in einem Atemzug nennt: Greiner 2007.
[773] Fachgebiets-/-bereichsleitung, f301.
[774] Erzieherin, f301.
[775] Pastor, f301.
[776] Erzieherin/Sozialwirtin, f301.
[777] Kichenvorsteherin, f301.

So kommt die Kirche als Glaubensgemeinschaft für diesen Typus in der kirchlichen Personalführung nicht zum Tragen. Dem Verweisungscharakter, der gemeinhin der Kirche als Rechtsgemeinschaft zugeschrieben wird, wird hier keine Bedeutung beigemessen.

Eine dritte Gruppe von Befragten, die nähere Angaben zum Verhältnis von geistlicher Leitung und Personalentwicklungsgesprächen macht, bezieht beides in konstruktiver Weise aufeinander. Dabei sind zwei Varianten erkennbar:

Zum einen gibt es die (wechselseitige) Ergänzung: Dabei ist die geistliche Leitung ein Element, das produktive Spannung erzeugt, ein »Kontinuum - manchmal eher Spannung, manchmal Unterstützung.«[778] Oder es stellt eine Ergänzung dar, die unterstützend wirkt, sie »sollte unterstützend sein«[779] und »es kann Einzelfälle geben, wo geistliche Leitung unterstützend wirkt.«[780] Dabei wird durchaus eine deutliche Unterscheidung getroffen. Gemeint ist »nicht geistliche Leitung als Überbau; keine Vermengung, kein Glaubensgespräch.«[781] Eine weitere Person beschreibt das Verhältnis als komplementäre Ergänzung: »theologisches Fachwissen wird durch Management-Fachwissen ergänzt.«[782]

Zum anderen ist eine enge Verschränkung zu beobachten, die Leitung durchdrungen sieht von geistlicher Leitung. »PEG [Personalentwicklungsgespräche, CC] stehen in deutlichem Bezug zur Botschaft.«[783] Und: »Leitung und geistliche Leitung müssten identisch sein - wir müssten uns auch über unsere Ziele verständigen (Leute meinen oft, geistliche Leitung sei, nichts zu tun!)«.[784] Wie diese wechselseitige Durchdringung konkret vollzogen wird, bleibt allerdings unklar.

Im Votum einer Kirchenvorsteherin wird prägnant sichtbar, dass die Spannung zwischen der Kirche als Glaubensgemeinschaft und der Kirche als Rechtsgemeinschaft das Alltagsgeschäft im Kirchenvorstand und dann auch in den Personalentwicklungsgesprächen durchaus immer wieder herausfordert. Sie beschreibt die Verhältnisbestimmung als »sehr schwierig!« Kommt es zum Fehlverhalten eines Mitarbeiters, stellt sich die Frage: »können wir als KV fristlos kündigen? Welche Rolle spielt unser Glaube? Spagat Seelsorge und..., Vergebung und... «[785].

Zugleich wird hier deutlich, dass die betreffende Person sich mit der Lösung des Konflikts fast überfordert fühlt. Strategien zur Integration beider Aspekte scheinen nicht vorhanden.

---

[778] Sozialarbeiterin/Diakonin, f301.
[779] Pastorin, f301.
[780] Erzieherin, f301.
[781] Pastor, f301.
[782] Pastor, f301.
[783] Pastor, f301.
[784] Diakonin, f301.
[785] Kirchenvorsteherin, f301.

2.2.3 Personalentwicklungsgespräche im Horizont der Kirche als politische Gemeinschaft

Dass im Kontext der Personalentwicklungsgespräche für die Leitungspersonen vor Ort die Kirche als politische Gemeinschaft im Vordergrund steht, wurde bereits in den vorangegangenen Abschnitten deutlich. Der Kirchenbegriff auf dieser Ebene tritt durch die Zuspitzung auf die berufsmäßig organisierte Kirche noch deutlicher hervor.

2.2.3.1 Verengung der Wahrnehmung von Kirche auf die berufsmäßig organisierte Kirche

In Fortführung der Rede von einer »Professionalisierung« ist bemerkenswert, dass bei der Beschreibung möglicher Effekte der Personalentwicklungsgespräche einige Befragte sich ausdrücklich und ausschließlich auf die berufsmäßig organisierte Kirche und ihre bezahlten Mitarbeitenden beziehen. »Umgang mit Hauptamtlichen verbessern«[786] ist hier eine der Schlüsselformulierungen, die in drei Richtungen zielen kann:

a) Stärkung der Effektivität der Organisation: Nämlich dann, wenn die Verbesserung des Umgangs kombiniert wird mit Äußerungen wie »Motivation verstärken, Ressourcen freilegen«[787], »bessere Motivation der Mitarbeiter«[788], »Mitarbeitende arbeiten zielgerichteter und zufriedener«[789]. (Vgl. Kapitel D.2.3.1)
b) Nicht unmittelbar zweckgerichtet scheint die Verbesserung des Umgangs, wenn dies als eine Frage kirchlicher Identität betrachtet wird (»Wertschätzung«[790], »bessere Wahrnehmung«[791]). (Vgl. Kapitel D.2.3.4)
c) Daneben gibt es Äußerungen, die Personalentwicklungsgespräche schlicht als Maßnahme zur Verbesserung des »Arbeitsklimas«[792] oder »Betriebsklimas«[793] beschreiben. (Vgl. Kapitel D.2.3.3)

Damit ist kategorial der Begriff der Kirche als Glaubensgemeinschaft nicht mehr relevant. Es geht allein um die beruflich organisierte Kirche, die sich als Rechtsgemeinschaft konstituiert und zwar vor allem im Sinne einer beruflichen Organisation.

Unter diesem Blickwinkel sind wesentliche Aspekte eines dezidiert protestantisch bestimmten Kirchenverständnisses nicht mehr darstellbar.

---

[786] Pastor, f28.
[787] Pastor, f28.
[788] Kirchenvorsteherin, f310.
[789] Pastorin, f310.
[790] Pastorin, f195.
[791] Erzieherin, f310.
[792] Pastor, f310.
[793] Dipl. Sozialpädagoge, f310.

2.2.3.2 Kirche ist in ihrer Gestalt wandel- und reformierbar.

Gleichwohl widerspricht eine solche Haltung evangelischer Ekklesiologie nicht zwangsläufig. Professionalität, die gekennzeichnet ist durch Reflexivität und in einen permanenten Prozess der Veränderung und Verbesserung kirchlichen Leitungshandelns führt, kann im besten Sinne als Ausdruck eines protestantischen Selbstverständnis wahrgenommen werden. In verschiedenen Voten, die durch die Schlüsselwörter »Zielvereinbarung« oder »Zielorientierung« gekennzeichnet sind, charakterisieren die Befragten Kirche als zielorientierte Organisation. Durch komparative Formulierungen wie »zielorientierter arbeiten«[794] wird deutlich, dass Mitarbeiter dies als einen Wandlungsprozess verstehen. Die Wirkung dieser Zielorientierung wird als größere Konkretion, als größere Konsequenz im Verfolgen von Zielen sowie durch die Überprüfung der Zielerreichung als reflexives Handeln beschrieben.

2.2.4 Exkurs: Personalentwicklungsgespräche im Horizont theologischer Anthropologie

Die bereits aus der synodalen Diskussion bekannten anthropologischen Aspekte, erscheinen in der Befragung der Leitungspersonen an einzelnen Stellen wieder.

Formulierungen wie »menschenfreundliche, anteilnehmende Personalführung«[795] und »Wertschätzung«[796] gehen über »Mitarbeiterzufriedenheit«[797] deutlich hinaus und verweisen auf Merkmale eines in der Rede vom menschenfreundlichen Gott begründeten Menschenbildes, an dem sich Kirche nach Meinung der Leitungspersonen orientieren soll.

2.2.5 Zusammenfassung: Personalentwicklungsgespräche im Horizont der Aspektdimension

Die intensiven Auseinandersetzungen um den Gemeindebegriff und das Kirchenverständnis im Zusammenhang der Jahresgespräche, wie sie in der Landessynode begegnen, sind in der Befragung zunächst nicht zu erkennen. Die aus der synodalen Diskussion bekannten Rückgriffe auf Zentralbegriffe reformatorischer Ekklesiologie fehlen nahezu völlig.

Sind demzufolge die diesbezüglichen Zentralbegriffe nicht klärungsbedürftig oder herrscht auf Ebene der Kirchengemeinden und Kirchenkreise in dieser Hinsicht Übereinstimmung?

Warum scheinen die bekannten ekklesiologischen Grundkonflikte nur an einzelnen Stellen durch, werden aber angesichts konkreter Problemstellungen auf organisatorischer Ebene kaum weiter berücksichtigt?

---

[794] Pastor, f310.
[795] Pastor, f310.
[796] Pastor, f307.
[797] Ehrenamt, f310.

Zwei Überlegungen sind im Blick auf die Begrenztheit der gewonnenen Ergebnisse zu berücksichtigen:

Zum einen haben sich die am Pilotprojekt beteiligten Einrichtungen und Personen überwiegend freiwillig gemeldet und gehen von einem experimentellen Setting aus. Mit der Erprobung verbunden war die Ankündigung einer ausführlichen Evaluation, um das Instrument und seine Implementierung weiter anzupassen und diese als solche auch auf die Probe zu stellen. Insofern bestand keine Notwendigkeit Spannungsfelder oder Konflikte auszufechten.

Zum anderen zielte die Evaluation selbst darauf, die »Funktionsfähigkeit« des Instrumentes im kirchlichen Sektor zu überprüfen. Insbesondere durch die zentrale Steuerungsgruppe wurde dabei als Leitkriterium die Kategorie »erfolgreiche Durchführung« annonciert. So zeigt sich, dass Fragen in ekklesiologischem Horizont im Fragebogen fast nicht vorkommen und diese Dimension allenfalls indirekt erschlossen werden kann. »Ziel des Pilotprojektes war es daher nicht zuletzt, die Eignung von Jahresgesprächen als Führungsinstrument für die Spezifika kirchlicher Organisationsstrukturen zu überprüfen.«[798] Die spärliche Erwähnung könnte also ebensogut durch die Anlage des Fragebogens und der Befragung insgesamt induziert sein.

Die Gültigkeit der vorangegangenen Analysen wird dadurch nicht eingeschränkt. Es bleibt lediglich festzuhalten, dass umfänglichere Fragestellungen weitere Ergebnisse im Blick auf die Aspektdimension kirchlicher Personalführung erwarten lassen.

Während also in der Analyse der synodalen Debatte ausführlich theologische Schlüsselbegriffen für die Legitimation und auch die inhaltliche Bestimmung der Personalentwicklungsgespräche diskutiert wurden, fällt bei den Voten der Leitungspersonen im Pilotprojekt zunächst auf, dass diese nahezu völlig fehlen. Insbesondere aufgrund des hohen Anteils der Theologen unter den befragten Personen und der überdurchschnittlichen Auskunftsfreudigkeit der Pastorinnen und Pastoren[799] wäre hier anderes erwartbar gewesen.

Sicherlich ist das – wie bereits skizziert – der Anlage der Untersuchung anzulasten, denn die spezifischen Vermittlungsprobleme waren bei der Untersuchung nicht im Blick der Autoren. Insbesondere die einschlägigen Fragelisten zeigen, dass es nicht gelungen ist diesbezüglich erhellende Fragestellungen einzubinden.

Dennoch boten die offenen Fragen die Möglichkeit, eine solche Begrifflichkeit einzusetzen, und zur individuellen Bewertung oder Deutung der Personalentwicklungsgespräche zu verwenden.

Damit ist anzunehmen: Die zentrale Frage und Vermittlungsaufgabe der Ekklesiologie findet in die Personalentwicklungsgespräche keinen Eingang. Sie

---

[798] Ceconi et al. 2007a, 289.
[799] Ceconi et al. 2007b, 185.

sind damit kein Ort der Selbstklärung der Kirche. Oder weiter zugespitzt: Sie dienen der Durch- und Umsetzung bestimmter Ekklesiologien, die nicht ausgehandelt, sondern von beiden Seiten mehr oder weniger erfolgreich ins Gespräch eingebracht werden. Sofern es um die Fragen der Operationalisierung von Arbeit geht, ist vor diesem Hintergrund die Annahme vertretbar, dass von der einzelnen Leitungsperson in personaler Verantwortung geleitet wird. Es bleibt die Frage: Wie kann es dann zu einer konsensualen gesamtkirchlichen Bezogenheit kommen?

Im Blick auf die Aspektdimension wird deutlich, dass Kirche sich nicht nur als (soziale) Organisation, die maßgeblich durch ihre Rechtsgestalt geprägt ist, beschreiben lässt, sondern auch vorrangig in dieser Weise von den Handlungsträgern kirchlicher Leitung so verstanden wird. Dabei werden Merkmale wie Personalführung und wirtschaftliches Handeln sowie Merkmale einer arbeitsteiligen Organisation beschrieben. Die Beschreibung bezieht sich dabei im Besonderen auf die professionelle, also berufsmäßige Organisation von Kirche.

Auf der Ebene der Rechtsgestalt von Kirche ist damit ein Wandel verbunden, der wegführt vom Ordnungshandeln in Dienstanweisungen und Stellenbeschreibungen hin zu einer auf Ziele abgestimmten Organisationsform.

Begrifflich ist hier an die Stelle der Kirchenordnungen der Sprachgebrauch aus Zusammenhängen der Personalwirtschaft getreten. Sofern Leitungspersonen diesen Sprachgebrauch im Sinne der Projektleitung des Pilotprojektes gebrauchen, geht es auf dieser Ebene weiterhin um die rechtlich geordnete Kirche.

Sofern Leitungspersonen aber ein differenziertes Zielverständnis im Sinne von Managementtheorien wie etwa dem St. Galler Management Modell zugrundelegen, ergibt sich eine Öffnung hin zum Verständnis der Kirche als Geistgemeinschaft, die als Gemeinschaft der Glaubenden in der normativen Ebene des Management-Modells dargestellt werden kann.[800]

Überhaupt gilt der Organisationsgestalt die weitaus größte Aufmerksamkeit, sowohl was die Quantität der Äußerungen angeht als auch was die Diffenzierung innerhalb der einzelnen Nennungen angeht.

Die stärkste dogmatische Aussage liegt in der zahlreichen Äußerungen zugrundeliegenden impliziten Annahme, dass die Kirche in ihrer Gestalt veränderbar ist. Daneben wird in einzelnen Voten erkennbar, dass ein Zusammenhang von geglaubter und gestalteter Kirche besteht, nämlich immer dann, wenn Merkmale der geglaubten Kirche auch in ihrer Erscheinung, in ihrem Profil Gestalt gewinnen sollen.

[800] Vgl. hierzu Jäger 1993. Sowie die kurzen Hinweise unter A.5.

2.3 Personalentwicklungsgespräche im Horizont der Sozialdimension

Bereits bei der Untersuchung der Aspektdimension deutete sich an, dass die Sozialform der Organisation für die Leitungspersonen im Zusammenhang der Personalentwicklungsgespräche eine wichtige Kategorie für die Beschreibung kirchlicher Personalführung ist. Es wird darüber hinaus nun zu prüfen sein, inwiefern auch die anderen Aspekte der Sozialdimension kirchlicher Personalführung zum Tragen kommen.

2.3.1 Kirchliche Personalführung in der Perspektive der Kirche als Organisation

Schlüsselbegriffe, die Kirche als Organisation beschreiben, werden in den Voten der Leitungspersonen durchgängig genannt. Wie aber ist der hier in Rede stehende Begriff der Kirche als Organisation näher zu fassen? Welche Merkmale weist er im Blick auf die kirchliche Personalführung und die Personalentwicklungsgespräche auf?

2.3.1.1 Personalentwicklungsgespräche als Katalysator für Organisationsentwicklungsprozesse und Change Management

Im Kontext einer als Organisation verstandenen Kirche werden Personalentwicklungsgespräche wahrgenommen als Mittel, Organisationsentwicklungsprozesse zu induzieren oder weiter voranzutreiben, um auf diese Weise eine positive Entwicklung im Blick auf die Organisationsförmigkeit von Kirche zu erzielen. Schlüsselworte sind dabei neben »Zielorientierung« und »Zielen« die »Strukturierung« kirchlicher Arbeit und die Bewältigung von Veränderungen.

Zielorientierung ist das Thema, dass bei der Einführung der Gespräche und im Zusammenhang des Pilotprojektes immer wieder genannt wird. Diese Betonung des Zielbegriffs spiegelt sich in verschiedenen Varianten in den Äußerungen der Leitungspersonen wider.

»*Zielorientierung*« und die Konzentration auf eine zielorientierte Arbeitsweise sollen die kirchliche Personalführung vollständig durchdringen. Mitarbeitende sollen sich in der Arbeit stärker konzentrieren »auf das, was anliegt und möglich ist«[801], Ziele sollen individuell abgestimmt werden. D. h. es geht bei der zielorientierten Aufgabenbewältigung auch darum, die Ziele »den Mitarbeitenden gemäß«[802] auf die Mitarbeitenden abzustimmen. »Individuell abgestimmte Ziele«[803] sollen für eine »bessere Zusammenarbeit im Team«[804] sorgen.

Gleichzeitig wird deutlich, dass Ziele nicht immer klar sind und in vielen Fällen im Zusammenhang von Personalentwicklungsgesprächen erst noch der

[801] Pastorin, f310.
[802] Fachgebiets-/-bereichsleitung, f310.
[803] Erzieherin, f310.
[804] Erzieherin, f310.

Klärung bedürfen. So sollen zum einen Ziele klarer gemacht werden oder auch allererst festgelegt werden, wenn es »ohnehin schon regelmäßige Personalgespräche (allerdings ohne Zielvereinbarung)«[805] gab. Diese Klärung wird als Voraussetzung von »Transparenz«[806] betrachtet und in Zusammenhang gebracht mit der Aufgabe, die herausgearbeiteten Ziele auch »konsequent«[807] zu verfolgen.

Wie es zur Zielfindung kommt und wie die Ziele näher spezifiziert sind, wird allerdings nicht erwähnt. Vereinzelt wird der Zusammenhang »Perspektiven, Visionen«[808] benannt, der erkennen lässt, dass so etwas wie Zielhierarchien bestehen.

Die Funktion der Ziele wird nicht immer benannt. Sie erscheinen als Mittel dafür, dass Aufgaben der Organisation besser, im Sinne von leichter, schneller oder (finanziell) günstiger, bewältigt werden können.

Gegenüber betrieblichen Managementansätzen, die Zielorientierung in der Regel als Mittel der Effektivitätssteigerung verstehen, kommt bei den Leitungspersonen auf Kirchengemeinde- und Kirchenkreisebene dieser Gedanke trotzdem erstaunlich selten vor. Viel häufiger wird das Thema der Klärung, Klarheit und wechselseitigen Abstimmung damit verbunden.[809]

So scheint die tatsächliche Umsetzung einmal gesetzter Ziele in der Vorstellung der Leitungspersonen durch Zielorientierung vereinfacht, wird aber auch als Wunsch für die Zukunft benannt, der durch die Jahresgespräche in der Realisierung gestützt werden soll. So will eine Pastorin beispielsweise »von Zeit zu Zeit die Tätigkeit der Mitarbeiter angucken und Blockaden beseitigen.«[810]

Nicht immer sind die Motive für die Fokussierung auf Zielorientierung deutlich. Oftmals scheint diese ihren Wert in sich zu haben oder einfach so plausibel zu sein. Einzelne Leitungspersonen benennen Motive, oftmals in Zusammenhang mit weiteren Motiven für die Einführung von Jahresgesprächen:

So wird von der Zielorientierung eine stärkere Integration verschiedener Organisationsbereiche oder Teammitglieder erhofft. Es geht darum »im besten Fall an einem Strang [zu] ziehen«.[811] Darüber hinaus soll die Reflexionsbereitschaft im Blick auf die eigene Arbeit angeregt werden und im Einzelfall gleichzeitig durch Zielorientierung ein Weg eröffnet werden, »angesichts knapper werdender Ressourcen«[812] die Effektivität zu steigern.

---

[805] Diakon/Dipl.Päd., f29.
[806] Kirchenvorsteher, f310.
[807] Kinderpflegerin, f310.
[808] Pastor, f310.
[809] Pastor, f310: »Klärung der Aufgaben/Ziele und der Perspektiven, Visionen.« Sowie Fachgebiets-/-bereichsleitung, f310: »klarere, zielorientierte Aufgabenbewältigung, die auch den Mitarbeitenden gemäß ist.«
[810] Pastorin, f310.
[811] Pastor, f310.
[812] Pastorin, f28.

Im Zuge der vielfach wahrgenommenen Krisen kirchlicher Arbeit und dem daraus resultierenden Veränderungsdruck erscheinen gerade in diesen »*Umbruch- und Veränderungssituationen*«[813] Ziele als Orientierungshilfe, die helfen »besser zu managen«[814]. Sie sorgen – so die Erwartung – für »höhere Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit und dadurch auch Leistungssteigerung«[815].

Offenbar liegt dieses »besser« in der Qualität, Prioritäten zu verabreden, die angesichts der Fülle der Herausforderungen dennoch einen Überblick erlauben.

Schließlich tragen die Personalentwicklungsgespräche in der Wahrnehmung der Leitungspersonen dazu bei, dass sie *Strukturen klarer hervortreten lassen* und systematisierend auf die Personalführung wirken. Letzteres wird als neu innerhalb der kirchlichen Struktur markiert. Hierbei sind nicht nur die Interessen der Organisation im Blick, wo Mitarbeitende in den Zielprozess eingebunden werden (Verschränkung mit Abteilungszielen usw.). Es scheint zugleich um eine kirchlich angemessene Führungskultur zu gehen, wie sie in der Begriffskombination »menschenfreundliche, anteilnehmende Personalführung«[816] zum Ausdruck kommt. Und auch die besondere Überzeugung wird angesprochen: »Mitarbeitende sollen Wertschätzung erfahren, sich persönlich zum Profil der Einrichtung bekennen, dazu stehen können.«[817] Außerdem wird erhofft: »Mitarbeiter gehen besser miteinander um«[818] und durch eine »Verbesserung des Arbeitsklimas [entsteht] für die Einzelnen mehr Freude an ihrer Arbeit.«[819]

So werden Personalentwicklungsgespräche auch als sinnvolle Fortführung bereits begonnener Organisationsentwicklungsprozesse beschrieben, die auf eine stärkere Zielorientierung des Organisationshandelns hinsteuern. Leitungspersonen können über Personalentwicklungsgespräche sagen: »gutes Führungsinstrument passte in Prozess der Fokussierung, des Näher-Zusammenrückens.«[820]

Folgerichtig wird die Entscheidung zur Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen auch als Organisationsumbau beschrieben, der durch den Komparativ »klarer« gekennzeichnet wird: »klarere Leitungsstrukturen«[821], »Profil der Einrichtung wird klarer«[822], »klarere, zielorientierte Aufgabenbewältigung«[823],

[813] Pädagoge, f310.
[814] Pädagoge, f310.
[815] Ehrenamt, f310.
[816] Pastor, f310.
[817] Pastor, f310.
[818] Kirchenbeamter, f310.
[819] Pastor, f310.
[820] Pastorin, f28.
[821] Pastor/Psychologe, f28.
[822] Pastorin, f310.
[823] Fachgebiets-/-bereichsleitung, f310.

»Strukturen werden klarer«[824]. Dieses Wachsen an Klarheit wird von unterschiedlichen Befragten für unterschiedliche Bereiche beschrieben:

- Strukturen und Verantwortlichkeiten,
- »bewussterer Umgang miteinander«[825]
- »Verantwortlichkeiten; sich gemeinsam entwickeln«[826]
- »Profil der Arbeit der einzelnen Mitarbeitenden«[827]
- »… dass Konflikte gar nicht solche werden, weil Gespräche rechtzeitig stattfinden«[828]
- »Transparenz von Aufgaben und Verantwortlichkeiten«[829]
- »Strukturen werden klarer; Mitarbeitende gehen besser miteinander um«[830]
- »Beziehungen werden klarer«[831]

Aus Sicht einiger Leitungspersonen fügen sich die Personalentwicklungsgespräche in bestehende Entwicklungsprozesse ein. Benannt werden »Strukturpapiere«[832] und »Leitbild-Entwicklung«[833], mithin Instrumente, die die Entwicklung der Organisation betreffen. Es lässt vermuten, dass die Jahresgespräche die Implementierung derartiger Konzepte fördern sollen.

An Schnittstellen und Umbruchsituationen werden die Personalentwicklungsgespräche als Einstieg oder Hilfe bewertet, um »Umbruch-/Veränderungssituationen besser managen; wirtschaftlicher und zielorientierter arbeiten«[834] zu können.

2.3.1.2 Personalentwicklungsgespräche als »Professionalisierung« kirchlicher Personalführung

Wie bereits in der synodalen Debatte fällt auch bei der Befragung das Stichwort von kirchlicher Personalführung, die der »Professionalisierung« bedarf. Personalführung in der Kirche soll sich durch Personalentwicklungsgespräche »professionalisieren«. »Kirche muß mehr zu professioneller Führung kommen.«[835], heißt es. Es gilt nun herauszuarbeiten, was im Einzelnen unter diesem Container-Begriff der Professionalisierung zu verstehen ist.

[824] Erzieherin, f310.
[825] Arbeitnehmerin, f310.
[826] Pastorin, f310.
[827] Pastorin, f310.
[828] Ehrenamt, f310.
[829] Kirchenvorsteher, f310.
[830] Kirchenbeamter, f310.
[831] Arbeitnehmerin, f310.
[832] Verwaltungsbeamter, f28.
[833] Pastor, f29.
[834] Pädagoge, f310.
[835] Erzieherin, f29.

Zunächst geht es offenbar darum, das Thema der Personalführung überhaupt auf die Agenda zu setzen und bewusst damit umzugehen, um »Personalführung stärker [zu] thematisieren.«[836]

Personalentwicklungsgespräche als Mittel zur Leistungssteigerung kommen nur ein einziges Mal zur Sprache.[837] Allein das kann vielleicht schon als kirchenspezifischer Rezeptionsprozess beschrieben werden, der die Verbesserung der Interaktion in den Vordergrund stellt (vgl. D.2.3.3).

Mit der Einführung von Jahresgesprächen verbindet sich die Erwartung, dass die Selbstständigkeit der Mitarbeitenden gestärkt wird. Bindeglied sollen dabei die Ziele sein. Sie sind in der Erwartung nicht nur das steuernde, sondern auch das integrierende Element. So entstehen »starke, selbstständige Einheiten, zielmäßig verbunden.«[838]

Sowohl hinsichtlich der Motive für die Einführung als auch im Blick auf die Erwartungen für die Zukunft wird auf eine Verbesserung des Informationsflusses durch die Jahresgespräche verwiesen. Dabei geht es gerade auch um die Informiertheit der Leitungspersonen, die durch diese Maßnahme einen besseren und verlässlichen Einblick in die Tätigkeiten ihrer Mitarbeitenden zu gewinnen suchen und dies als bessere »Transparenz und gegenseitige Öffnung«[839] markieren. Zugespitzt bedeutet das: Professionalisierung kirchlicher Personalführung ist hier vor allem eine verbesserte Wahrnehmung der eigenen Leitungsfunktion durch die Leitungspersonen.[840]

2.3.1.3 Personalentwicklungsgespräche als Management von Konflikten und Stärkung der Funktionsfähigkeit von Organisationsstrukturen

In nur wenigen Fällen sind konkrete Konflikte oder Personalführungsprobleme der Auslöser für den Wunsch nach Einführung der Gespräche (lediglich zwei Nennungen durch die gleiche Person!).

Das ist zunächst überraschend angesichts der vielfältigen in der Landessynode diskutierten Personalführungsprobleme. Zumindest für das Pilotprojekt scheint zu gelten: Personalentwicklungsgespräche erweisen sich in der Praxis nicht vorrangig als Instrument zur Lösung und Bearbeitung von Konflikten in der Personalführung. Der weit überwiegende Teil der Leitungspersonen und Mitarbeitenden äußert, dass das wechselseitige Verhältnis nicht von Konflikten geprägt ist.[841]

---

[836] Erzieherin, f30.
[837] Ehrenamt, f310.
[838] Pastorin, f310.
[839] Pastorin, f310.
[840] Vgl. Ceconi et al. 2007b, 118.
[841] Ceconi et al. 2007b, 32. Vgl. auch quantitative Ergebnisse für f330: Mittelwert bei 3,1 (Ebd., Schaubild auf S. 124).

Mit der Einführung der Jahresgespräche wird zwar die Hoffnung auf Konfliktbearbeitung und Konfliktprävention verbunden, indem diese Gelegenheit schaffen für »Klärung« und größere »Transparenz«.[842] Im Verlauf kommt es allerdings nur selten dazu und auch bei einer Äußerung zu künftigen Erwartungen wird deutlich, dass es sich um eine zunächst hypothetische Möglichkeit handelt.

Im Zusammenhang der Frage nach dem erwarteten, zukünftigen Nutzen von Personalentwicklungsgesprächen wird lediglich ein einziges Mal der Wunsch genannt, Konflikte durch frühzeitige Kommunikation zu vermeiden, und zwar durch ein ehrenamtliches Mitglied des Kirchenvorstandes.[843]

2.3.1.4 Personalentwicklungsgespräche im Horizont der Plausibilität des Organisationsparadigmas

Ein wesentlicher äußerer Impuls zur Einführung von Jahresgesprächen ist für die Leitungspersonen die Diskussion um Qualitätsentwicklung in der sozialen Arbeit. Die Gespräche werden wahrgenommen als Element der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung, die insofern in Zusammenhang stehen mit der Fortschreibung von Konzeptionen, insbesondere in Kindertageseinrichtungen. Jahresgespräche sorgen für »Fortschritte im Rahmen der Qualitätsentwicklung« und sind insofern eine »gute Ergänzung zu QM [= Qualitätsmanagement, CC.]«.[844] Entscheidend aus Sicht der Leitungspersonen ist, dass es einen Standard gibt, der von außen vorgegeben ist und nun mit Hilfe der Jahresgespräche durch die Einrichtung zu erfüllen ist.

Wie in der synodalen Diskussion auch gibt es das Motiv der Anregung durch eigene Erfahrungen[845] oder durch kirchliche Verantwortliche, die auf gute Erfahrungen außerhalb der kirchlichen Organisation verweisen[846].

Dass Personalentwicklungsgespräche »heute gang und gäbe in größeren Betrieben« sind und die Kirche sich lediglich »eines vorhandenen Instrumentariums«[847] bedient, taucht als Motiv eher vereinzelt auf.

Von Teilnehmern des synodalen Diskurses wird Kirche bereits deutlich als arbeitsteilige Organisation wahrgenommen.[848] Demgegenüber beschreiben an der

[842] Diakonin, f310: »wir würden noch effektiver arbeiten; wenn Konflikte da sind, würde sich die Möglichkeit bieten, reflektierend damit umzugehen und sie anzusprechen; wir haben uns dann mit unseren Arbeitsfeldern besser im Blick (Schlendrian verhindern).«
[843] Kirchenvorsteherin, f310.
[844] Beide Voten: Erzieherin, f310.
[845] Ehrenamt, f28.
[846] Dipl. Pädagoge, f29.
[847] Beide Voten: Fachgebiets-/-bereichsleitung, f28.
[848] Vgl.: »Die Individualisierung und die damit verbundene Ausdifferenzierung unserer Gesellschaft hat unmittelbare Konsequenzen für die Kirche selbst. Sie ist ja Teil dieser Gesellschaft. Die Prozesse bilden sich in ihr kaum anders ab als in anderen gesellschaftlich Institutionen. Wir reagieren zu Recht mit einer Diversifizierung und inneren Diffenrenzierung unserer Arbeit.« (Schindehütte 2004, 55f.).

kirchlichen Basis nur wenige Mitarbeitende Kirche in Begriffen, die einer arbeitsteiligen Organisation zuzuordnen sind: »starke, selbstständige Einheiten zielmäßig verbunden«[849], »Abteilungsleiter sollen stärker Verantwortung übernehmen; zielorientiertes Arbeiten; Entwicklungsziele der einzelnen Arbeitsbereiche«[850].

Ebenfalls schwach ausgeprägt ist die Haltung, Kirche als Organisation wahrzunehmen, die in ihrem Organisationshandeln dem Wirtschaftlichkeitsgebot unterliegt.

Nur in Einzelfällen wird Kirche beschrieben als eine Organisation, die Einsparungszwängen und Effizienzdruck unterliegt. Personalentwicklungsgespräche werden in diesem Zusammenhang genannt als effektivitätssteigernde Maßnahme, die es ermöglicht Einsparziele umzusetzen (»mittelfristig Einsparung von Personalkosten nötig«[851]) und einen höheren Wirkungsgrad zu erzielen (»größerer Effizienz im Verwaltungsbereich der Organisation«[852]).

2.3.2 *Kirchliche Personalführung in der Perspektive der Kirche als Institution*

Die institutionelle Seite kirchlicher Praxis ist gekennzeichnet durch die Signatur der Freiheit. Die prinzipielle Pluralität und Freiheit evangelischer Kirchenpraxis wird hier akzentuiert. Während in der synodalen Debatte in diesem Zusammenhang vor allem die Frage der Beteiligungsoffenheit und der Freiwilligkeit diskutiert wurde, kommen diese Aspekte in der Befragung der am Pilotprojekt beteiligten Leitungspersonen kaum zum Tragen.

Aus Sicht der Beteiligten wird die Signatur der Freiheit hier vor allem als Handlungs- und Entscheidungsfreiheit der Leitungsperson entfaltet. Wenn es um die Beweggründe für die Teilnahme am Pilotprojekt geht, benennen insbesondere Pastoren die eigene »Neugier«[853], »mein Interesse«[854] und die Lust am »Ausprobieren neuer Leitungsformen«[855] als Beweggründe. Die Durchführung der Personalentwicklungsgespräche selbst wird – zumindest im Kontext des Pilotprojektes – als Ausdruck einer durch Freiheit gekennzeichneten Institution verstanden.

Das Moment der Beteiligung kommt insofern zum Tragen, als die Beteiligten den durch die Personalentwicklungsgespräche induzierten kirchlichen Veränderungsprozess mitgestalten wollen. Sie haben »Lust, am Entscheidungs-

[849] Pastorin, f310.
[850] Sozialarbeiter, f310.
[851] Pastor, f310.
[852] Geschäftsführer, f310.
[853] Pastor, f28.
[854] Pastor, f29.
[855] Pastor, f29.

prozeß mitzuwirken, in [der] Pilotphase mitzuprägen.«[856] oder den »Wunsch, innovative Impulse in den Kirchenkreis zu geben«[857].

Dabei wird im Rahmen des Pilotprojektes deutlich auf den Charakter der Erprobung hingewiesen. Vor diesem Hintergrund gilt der Ausgang des Projekts im Blick auf eine mögliche Weiterführung offenbar als offen. Zugleich wird die Freiheit der Institution auch verstanden als Freiheit, zu erproben ob sich »Führungsinstrumente aus der Industrie auf Non-Profit-Bereich übertragen«[858] lassen.

Die Jahresgespräche selbst werden nicht als Raum zur Entfaltung der Signatur der Freiheit thematisiert.

In der quantitativen Auswertung wird deutlich, dass der Aspekt der Freiwilligkeit der Teilnahme an den Gesprächen eine wesentliche Rolle spielt. Dies kann als Ausdruck der Institutionalität von Kirche gewertet werden. Mitarbeitende lassen hier eine deutlichere Position erkennen als die Leitungspersonen. Zwar halten am Ende des Pilotprojektes nur fünf Befragte die Freiwilligkeit der Teilnahme für die Zukunft für unverzichtbar.[859] »Dass ›Freiwilligkeit‹ der Beteiligung in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle spielt, zeigt auch die Kreuzauswertung der Stellungnahmen zu flächendeckender Ausweitung nach dem Maß verpflichtender oder aber freiwilliger Beteiligung am Pilotprojekt: Im ersteren Fall widerspricht fast ein Viertel der Befragten solcher Ausweitung, im zweiten liegt die Quote der Ablehnung deutlich unter 10%.«[860]

2.3.3 Kirchliche Personalführung in der Perspektive der Kirche als Interaktion

Die Interaktion als kennzeichnende Sozialform kirchlicher Arbeit wird durch die Personalentwicklungsgespräche im Rahmen der kirchlichen Personalführung formalisiert. Die Untersuchung der Befragungsergebnisse zeigt, dass gerade unter dem Aspekt der Interaktion nicht nur positive Erwartungen, sondern auch Befürchtungen hinsichtlich einer als negativ empfundenen Entwicklung der kirchlichen Interaktion damit verbunden sind.

2.3.3.1 Offenes Gespräch und Furcht vor Kontrolle

Personalentwicklungsgespräche – so die Erwartung sowohl vor Beginn des Pilotprojekts als auch im Blick auf die Fortführung – verbessern die Interaktion, indem sie helfen »eine Form guten Gesprächs zu finden«[861] und den Umgang »untereinander« »klarer, bewusster«[862] machen. Der besondere Wert der Gespräche liegt

[856] Pastor, f28.
[857] Pastor, f28.
[858] Pastorin, f29.
[859] Ceconi et al. 2007b, 153.
[860] Ceconi et al. 2007b, 153.
[861] Erzieherin, f30.
[862] Arbeitnehmerin, f310.

für die Leitungspersonen auch im »Zeit haben, mit einzelnen Kollegen zu reden; Frage von Zufriedenheit klären«.[863]

Leitungspersonen erwarten sich überraschenderweise auch, dass der Umgang zwischen den Mitarbeitenden besser im Sinne von kommunikativer wird, »Mitarbeiter gehen besser miteinander um.«[864] Personalentwicklungsgespräche werden also hinsichtlich der Interaktion in Form von persönlicher Kommunikation als förderlich wahrgenommen.

In der Evaluationsstudie wurde auch nach Befürchtungen gefragt, die sich mit den Personalentwicklungsgesprächen verbinden.[865] Hier kommen Befürchtungen zur Sprache, dass Personalentwicklungsgespräche eine negative Auswirkung, im Sinne einer Verschlechterung der Interaktion bewirken könnten. Die »Sorge der Kollegen, dass es um Kontrolle geht«[866] spielt dabei ebenso eine Rolle, wie die »Angst und Zurückhaltung speziell bei Pastoren, [die] eigene Arbeitssituation zu besprechen.«[867]

Quantitativ spielen diese Befürchtungen mit insgesamt sechs Nennungen eine vergleichsweise kleine Rolle. Sie zeigen aber, dass bei einer Intensivierung der Interaktion in der Personalführung durch die Personalentwicklungsgespräche im Gegenüber zu den positiven Effekten auch eine mögliche Schattenseite wahrgenommen wird.

2.3.3.2 Herstellen von Nähe und Angst vor »Aushorchen«

In ähnlicher Weise verhält es sich beim Thema Nähe. Durch die Intensivierung der Interaktion entsteht auch ein größeres Maß an Nähe. Leitungspersonen nehmen dies als Chance wahr, durch »intensive Gespräche«[868] »Nähe«[869] und eine »Verbesserung des Arbeitsklimas«[870] herbeizuführen. Personalentwicklungsgespräche werden insofern wahrgenommen als Verstärkung einer durch Nähe und Vertrauen geprägten kirchlichen Interaktionskultur.

Befürchtungen bestehen darin, dass Vorgesetzte etwas erfahren könnten, was die Mitarbeitenden lieber für sich behielten und ihnen möglicherweise zum Schaden gereicht. Es bestehe die Gefahr, dass ein »Aushorchen [und] Mißbrauch des Wissens durch [den] Arbeitgeber«[871] stattfindet und damit durch die differenzierte Sicht auf das Arbeitsfeld und den Mitarbeitenden ein negativer Effekt anstelle einer verbesserten Vertrauensbildung eintritt. Eine Leitungsperson fragt dement-

[863] Sozialarbeiterin/Diakonin, f29.
[864] Kirchenbeamter, f310.
[865] Item f53 im Fragebogen.
[866] Sozialarbeiterin/Diakonin, f53.
[867] Pastor, f53.
[868] Pastor, f28.
[869] Pastor, f28.
[870] Pastor, f29.
[871] Pastor, f53.

sprechend: »bauen sich neue Barrieren auf?«[872] Doch auch hier bilden die Bedenkenträger mit insgesamt vier Nennungen eine relativ kleine Gruppe.

2.3.3.3 Wahrnehmung und Wertschätzung

In eine ähnliche Richtung zielt die Erwartung, dass Personalentwicklungsgespräche in Zukunft eine spezifisch kirchliche Interaktionskultur im Vorgesetztenverhältnis zwischen Leitungspersonen und Mitarbeitenden verstärken und fördern. Als Merkmale dieser Kultur werden benannt: »menschenfreundliche, anteilnehmende Personalführung«[873], »bessere Wahrnehmung [des Mitarbeitenden durch die Leitungsperson bzw. wechselseitig]«[874]. Schließlich sollen die Mitarbeitenden auch »Wertschätzung erfahren«[875].

Darüber hinaus soll die durch die Interaktion der Personalentwicklungsgespräche erzeugte Wahrnehmung der Arbeit die Mitarbeitenden dahin führen »sich persönlich zum Profil der Einrichtung [zu] bekennen«[876] und von der eigenen Arbeit »mit Stolz zu Hause [zu] erzählen«[877]. An dieser Stelle begegnet das Motiv aus der synodalen Diskussion wieder, dass das Erzeugen von »Produktstolz« ein wichtiges Anliegen in der Innenkommunikation ist, um die Interaktion der Kirche nach Außen und das Selbstbewusstsein im Auftreten der Mitarbeitenden zu verbessern.

2.3.3.4 Konfliktbearbeitung und -prävention

In zwei der formulierten Zukunftserwartungen deutet sich an, dass das Austragen von Konflikten nicht überall zu den kirchlichen Interaktionsmustern gehört. Mit Personalentwicklungsgespräche verbindet sich an dieser Stelle die Erwartung, dass Konflikten durch die Gespräche in der Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten Raum gegeben wird. »Wir würden noch effektiver arbeiten; wenn Konflikte da sind, würde sich die Möglichkeit bieten, reflektierend damit umzugehen und sie anzusprechen.«[878]

Unklar bleibt, ob hier ein blinder Fleck in den Interaktionsmöglichkeiten angesprochen wird, oder ob es (auch) um eine Steigerung der Konfliktbereitschaft der Vorgesetzten geht.

[872] Pastor, f53.
[873] Pastor, f310.
[874] Erzieherin, f310.
[875] Pastor, f310.
[876] Pastor, f310.
[877] Sozialarbeiterin/Diakonin, f30.
[878] Diakonin, f310.

2.3.4 *Kirchliche Personalführung in der Perspektive der Kirche als Inszenierung*

Dass Personalentwicklungsgespräche auch eine Imagefrage sind, spielt nicht nur in der synodalen Diskussion eine Rolle. Die Forderung, »Kirche muss mehr zu professioneller Führung kommen«[879], geht von der Wahrnehmung aus, dass dies gegenwärtig noch nicht der Fall ist. Der Vergleich und das Gespräch mit anderen Organisationen und deren Vertretern führt zu dem Wunsch, dort mithalten zu können, sich anschlussfähig gegenüber den außerkirchlichen Standards und im »Kontakt mit Managern«[880] auf der Höhe der Zeit zu präsentieren.

Daneben wird deutlich, dass auch die für die innerkirchliche Interaktion typischen Merkmale eine stärkere Sichtbarkeit erfahren sollen: »für den einzelnen mehr Freude an der Arbeit«[881], »Zufriedenheit weiter stärken und Zusammengehörigkeitsgefühl«[882] sowie die Bereitschaft zum Aufbruch.

Hinsichtlich ihres Effektes werden Zielvereinbarungen und zielorientierte Organisationsstrukturen beschrieben als Mittel um kirchliche Einheit herzustellen. Das gilt sowohl in der Außenwirkung wie auch im Innenverhältnis (»Kirchengemeinde soll auch für Mitarbeitende einheitlicher wahrgenommen werden«[883], »an einem Strang ziehen«[884], »Notwendigkeit, das Profil der Organisation zu vermitteln«[885], »Zusammengehörigkeitsgefühl stärken«[886], »Beziehung zwischen Mitarbeitenden verbessert (homogener)«[887]).

2.3.5 *Zusammenfassung: Personalentwicklungsgespräche im Horizont der Sozialdimension*

In der Sozialdimension kirchlicher Personalführung liegt für die Leitungspersonen das Augenmerk vor allem anderen auf einer zielgerichteten Ausrichtung der kirchlichen Organisation durch die Personalentwicklungsgespräche. Zielorientierung in den Gesprächen und im täglichen Arbeiten scheint der Organisation beinahe in jeder Hinsicht eine positive Entwicklung zu verheißen.

Dabei stehen weniger die möglichen Effektivitätsgewinne im Vordergrund als vielmehr die Erwartung, dass Strukturen geklärt, Kommunikation und wechselseitige Abstimmung verbessert werden. Auch die Reflexionsbereitschaft soll bei Mitarbeitenden angeregt werden.

[879] Erzieherin, f30.
[880] Pastor, f29.
[881] Pastor, f310.
[882] Sozialarbeiterin/Diakonin, f310.
[883] Pastor, f310.
[884] Pastor, f310.
[885] Pastor, f28.
[886] Sozialarb./Diakonin, f310.
[887] Verwaltungsbeamter, f310.

Im Horizont der als krisenhaft erlebten Gesamtsitution der Kirche wird erwartet, dass eine stärkere Zielausrichtung Orientierungshilfe bietet, um die auftretenden Probleme »besser zu managen«[888].

Außerdem erwarten und erleben Leitungspersonen, dass Personalentwicklungsgespräche sinnvoll an Organisationsentwicklungsprozesse anknüpfen und diesen mehr Wirkung verleihen. Umgekehrt wird aber auch deutlich, dass nicht in allen Bereichen der kirchlichen Organisation übergeordnete Zielsysteme bestehen.

Die angestrebte Professionalisierung der kirchlichen Personalführung erweist sich vor allem als eine Verbesserung der wechselseitigen Interaktion und besonders als Bewusstwerdung der Leitungspersonen über ihre Führungsrolle.

Die synodal diskutierten vielfältigen Konfliktsituationen scheinen in der Praxis eine deutlich untergeordnete Rolle zu spielen.

Vor dem Hintergrund der Qualitätsdiskussion in der sozialen Arbeit gewinnen Personalentwicklungsgespräche für die Leitenden eine hohe Plausibilität und lassen Kirche insofern anschlussfähig an moderne Organisationsstandards erscheinen. Dass Kirche dementsprechend eine Organisation ist, die auch dem Wirtschaftlichkeitsgebot unterliegen könnte, wird hier von den Leitenden fast gar nicht wahrgenommen.

Mit anderen Worten: Es kann eine kirchenspezifische Rezeption der mit dem Konzept der Personalentwicklungsgespräche verbundenen betriebswirtschaftlichen Logiken angenommen werden, die gerade den Gedanken der Wirtschaftlichkeit und des Strebens nach Effektivität abschwächt oder ganz negiert.

In der Perspektive der Institutionalität von Kirche wird die Signatur der Freiheit vor allem ausgelegt als persönliche Entscheidungsfreiheit und als Beteiligungsbereitschaft, die Entwicklung der kirchlichen Organisation mitzugestalten. Freiheit im Sinne eines kritischen Korrektivs zur Organisationsförmigkeit von Kirche wird von den Leitungspersonen nicht ins Gespräch gebracht.

In interaktioneller Perspektive wird ein weiteres Mal deutlich, dass es sich hier um eine kirchenspezifische Kommunikationsform handelt, die als solche wahrgenommen, eingefordert und gepflegt wird. Mögliche Negativentwicklungen der kirchlichen Interaktionskultur werden identifiziert und so verdeutlicht, dass kirchliche Interaktion auf Vertrauen und Wertschätzung aufbauen und in den Personalentwicklungsgesprächen exemplarisch praktiziert werden soll. Dass in diesem Zusammenhang Konflikte in den Personalentwicklungsgesprächen kaum benannt und bearbeitet werden, könnte Ausdruck dieser Kultur sein.

[888] Pädagoge, f310.

Der von Synodalen vorgetragene inszenatorische Aspekt, der Kirche mittels der Personalentwicklungsgespräche als moderne und professionelle Organisation erscheinen lässt, wird auch von den Leitungspersonen benannt. Zudem kann durch die Gespräche eine kirchliche Kultur inszeniert werden, die von Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Freude an der Arbeit geprägt ist. Einheit und das »Ziehen an einem Strang« erscheinen nach innen und außen als vordringliches Ziel der inszenatorischen Bemühungen.

2.4 Personalentwicklungsgespräche im Horizont der Akteurdimension

Aus den zugrundegelegten Kirchenbegriffen und den spezifischen Sozialformen, in denen Kirche beschrieben wird, ergeben sich Konsequenzen für die Profilierung und das Selbstverständnis der handelnden Akteure. In einem letzten Abschnitt soll das Material daraufhin untersucht werden, welche Akteure im Kontext der Personalentwicklungsgespräche Bedeutung gewinnen und in welcher Weise deren Rolle beschrieben wird.

Aussagekräftig sind an dieser Stelle vor allem diejenigen Fragen, die Auskunft darüber geben, wie die Entscheidung zur Teilnahme am Pilotprojekt in den jeweiligen Organisationseinheiten zustande kam und welche Überlegungen zu dieser Entscheidung führten.[889]

2.4.1 Synodale Leitungsformen

2.4.1.1 Kirchenvorstand

An den sehr kurzen Äußerungen zur Rolle der Kirchenvorstände im Pilotprojekt lässt sich wenig über deren Position zu den Personalentwicklungsgesprächen ablesen, jedoch einiges über ihre Rolle im Entscheidungsprozess. Das sich ergebende Bild ist uneinheitlich und je nach Zusammenspiel der örtlichen Gremien und handelnden Personen changiert die Rolle des Kirchenvorstandes. Sie wird auch von Mitarbeitenden in unterschiedlicher Weise wahrgenommen.

Zunächst wird sichtbar, dass der Kirchenvorstand in einer Reihe von Gemeinden seine Funktion als Arbeitsgeber durch einen Beschluss über die Einführung von Personalentwicklungsgesprächen markiert. Der Impuls kommt auf unterschiedliche Weise zustande. Pastor, Superintendent und andere Kirchenkreisgremien werden als Impulsgeber benannt.[890] So wird deutlich, dass der Kirchenvorstand in vielfältiger Interaktion steht und seine Leitungsfunktion vor allem durch Entscheidungen realisiert.

---

[889] Items f25 – f33.

[890] Beispiele: »Kirchenvorstands-Beschluss, Impuls durch Pastor« (Pastor, f26). Oder: »Kirchenkreisvorstands-Ebene hat dem Kirchenvorstand vorgeschlagen; Kirchenvorstand hat beschlossen« (Kirchenvorsteherin, f26).

In anderen Voten erscheint der Kirchenvorstand stärker als Gremium der Meinungsbildung, in dem die »Bedeutung der beteiligten Ehrenamtlichen dem KV erläutert«[891] oder »darüber gesprochen«[892] wird. Interesse wird bekundet oder nach Gesprächen wird berichtet, dass man sich »darauf einlassen«[893] kann. Rezeption und Akklamation scheinen hier das prägende Muster zu sein, mit dem auf Impulse anderer Gremien reagiert wird.

Ein dritter Typus wird schließlich erkennbar, bei dem die Pfarrperson die entscheidende Rolle spielt. Im Blick auf die kirchliche Personalführung überlässt der Kirchenvorstand an dieser Stelle dem hauptberuflich arbeitenden Pfarrer die Entscheidungen über das Pilotprojekt ebenso wie die Durchführung der Personalentwicklungsgespräche. Dieser setzt sich im Gegenzug mit dem Kirchenvorstand ins Benehmen: »nach Rücksprache mit KV hat das Pfarramt die Teilnahme entschieden.«[894] oder entspricht der ephoralen »Frage an die Gemeinde mit dringlicher Bitte an unsere [Gemeinde] (wegen deren Größe)«[895].

An verschiedenen Voten der Erzieherinnen wird deutlich, dass der Kirchenvorstand als Leitungsgremium der Gemeinde nicht immer deutlich erkennbar ist. Ähnlich wie dies auf Ebene der Kirchenkreise zu beobachten war, wo von »dem Kirchenkreis« die Rede ist (obwohl eine Vielzahl von Gremien und Personen dort Entscheidungen treffen), ist hier von »der Gemeinde« als Akteurin die Rede. Das legt die Vermutung nahe, dass Leitungsstrukturen nicht immer klar inszeniert sind, obwohl formal die Kirchenvorstände als Vertreter des gemeindlichen Trägers Vertragspartner und Dienstvorgesetzte der Erzieherinnen sind.[896]

In Einzelfällen gelingt es dem Kirchenvorstand und seinen Mitgliedern seine Verantwortung als Arbeitgeber erkennbar zu machen. Ohne die operationale Leitungsfunktion der Kita-Leitung zu übergehen, findet »Motivation durch den KV«[897] für eine Einführung der Personalentwicklungsgespräche statt oder eine »Kirchenvorsteherin hat den Vorschlag geliefert und motiviert«[898].

Diese Haltung kommt auch zum Ausdruck, wenn ein Kirchenvorsteher seine Entscheidung damit begründet, dass »bisher keine Form von Mitarbeiterführung vorhanden« war, der Kirchenvorstand die Tätigkeiten der Mitarbeiter kaum kannte und dies zum Anlass nimmt, nun Personalentwicklungsgespräche zu führen.[899]

[891] Sozialarbeiterin/Diakonin, f27.
[892] Pastorin, f26.
[893] Pastor, f26.
[894] Pastor, f26.
[895] Pastor, f26.
[896] Zum Zeitpunkt des Pilotprojektes sind alle Kindertageseinrichtungen in den untersuchten Kirchenkreisen in kirchengemeindlicher Trägerschaft.
[897] Kinderpflegerin, f30.
[898] Kinderpflegerin, f27.
[899] Kirchenvorsteher, f29.

2.4.1.2 Kirchenkreis(tag) und Kirchenkreisvorstand

In den Aussagen der Leitungspersonen zur Frage, wie auf Kirchenkreisebene die Teilnahme am Pilotprojekt entschieden wurde, wird deutlich, dass es in diesem Personenkreis eine deutlich differenzierte Wahrnehmung der Gremien dieser Ebene gibt.

Als maßgeblicher Entscheider für den Bereich kirchlicher Personalführung erscheint der Kirchenkreisvorstand. In der überwiegenden Zahl der Fälle lag die Entscheidung für das Projekt in diesem Gremium, auch wenn verschiedentlich Kirchenkreistag und Pfarrkonferenz konsultiert wurden.

Der Kirchenkreisvorstand erscheint sowohl als Impulsgeber als auch als Entscheider. So z. B.: »Kirchenkreisvorstand [war] für Neuerungen aufgeschlossen, hatte Erfahrungen mit Mitarbeitergesprächen aus anderen Bereichen«[900]. In der Impulsfunktion agiert er häufig neben dem Superintendenten oder in Ergänzung zu diesem. Zuweilen scheint auch der Superintendent der wesentliche Impulsgeber im Kirchenkreisvorstand zu sein.[901]

Im Einzelfall – vermutlich in Abhängigkeit von der personellen Besetzung des Kirchenkreisvorstandes – gewinnt der Superintendent eine dominante Rolle, bei der »unklar [wird], ob Superintendent oder Kirchenkreisvorstand sich entschieden hat«[902]. Die Rolle des Superintendenten erscheint an dieser Stelle stärker als seine tatsächliche kirchenrechtliche Position, die den Kirchenkreisvorstand als geschäftsführendes Gremium auf der Kirchenkreisebene zeichnet.

Es zeigt sich in den Ergebnissen eine Korrespondenz zu den beiden Leitungstypen des ephoralen Amtes, die in der synodalen Debatte erkennbar wurden (vgl. D.1.3.3.2).

2.4.1.3 Pfarrkonferenz, Kirchenkreiskonferenz

Hinsichtlich der Entscheidung auf Kirchenkreisebene erscheint die Kirchenkreiskonferenz als wichtiges Beratungsgremium. Häufig wird hier bestehendes Interesse und mögliche Akzeptanz ausgelotet, ein (erstes) Stimmungsbild wird ermittelt, um dann den Entscheidungsprozess im Kirchenkreisvorstand einzuleiten.[903] Von hier werden auch über die hauptamtlichen Pastorinnen und Diakone Impulse für die Gemeinden gesetzt, um die Entscheidungsprozesse auf Gemeindeebene anzuregen und vorzubereiten.

---

[900] Ehrenamt, f28.

[901] Z. B.: »bei Superintendent vorbereitet durch Celler Strukturpapier; Rundschreiben/Landeskirchenamt; Kirchenkreisvorstands-Beschluss und Zustimmung Kirchenkreiskonferenz« (Pastorin, f25).

[902] Pastor/Psychologe, f25.

[903] Vgl.: »Superintendent [hat die Personalentwicklungsgespräche] als Möglichkeit in Pfarrkonferenz vorgestellt - Stimmungsbild - Entscheidung im Kirchenkreisvorstand.« (Pastor, f25).

Im Zusammenwirken mit dem Superintendenten ergibt sich ein Muster affirmativer Konsensbildung. Das heißt: Durch den Superintendenten (oder hier auch durch einen Impuls des Landeskirchenamtes) wird das Pilotprojekt präsentiert und auf dieser Grundlage beraten. Durch den Diskurs in der Kirchenkreiskonferenz wird dann Zustimmung hergestellt, ggfs. durch wiederholte Beratung.

2.4.1.4 Leitungskreis der Kindertagesstättenleiterinnen

Die Frage der Personalentwicklungsgespräche bringt auch die sogenannten Leitungskreise als kirchliche Leitungsgremien in den Blick. Die Kindertagesstätten-Leitungen treffen sich hier regional (meist auf Kirchenkreisebene) zum kollegialen Austausch. Im Blick auf die kirchliche Personalführung gehen im Kindertagesstättenbereich von hier offenbar entscheidende Impulse aus und die einzelne Leitung wird zur Durchführung der Personalentwicklungsgespräche motiviert.[904]

Bemerkenswert ist, dass sich hier eine Struktur herausgebildet hat, die nicht rechtlich verfasst, aber doch auf Kirchenkreisebene im Blick auf kirchliche Personalführung ausgesprochen wirkungsvoll ist.

2.4.2 Ephorale, personale Leitungsformen

2.4.2.1 Pastorales Amt

Bei der Untersuchung im Hinblick auf die Pfarrpersonen spiegelt sich, was im Abschlussbericht der Evaluationsstudie bereits bemerkt wurde: Es sind Einzelpersonen, die in den jeweiligen Pilotprojekt-Standorten – auch in der Wahrnehmung anderer Leitungspersonen – den Prozess vorantreiben. Dabei spielen Pfarrerinnen und Pfarrer offenbar eine besonders zentrale Rolle.

Ein Teil der Befragten macht deutlich, dass die Pfarrperson als Entscheiderin sichtbar wird, die den Einstieg in das Projekt »forciert«[905] oder »entscheidet«[906].

Noch größer ist die Zahl der Nennungen (insgesamt acht zu den Items f26 und f29), die den Pastor als Impulsgeber beschreibt. Auch die Pastorinnen selbst betrachten sich als die entscheidenen Impulsgeber, die zumeist aus persönlichem »Interesse«[907] oder im Einzelfall auch durch eine besondere Qualifikation[908] das Thema Personalentwicklungsgespräche ins Spiel bringen.

Nur selten wird das kollegiale Gespräch unter Pastorinnen und Pastoren als Ausgangspunkt wahrgenommen (zwei Nennungen).

Damit bestätigt sich die These, dass Personalentwicklungsgespräche zu einer Betonung oder sogar Verstärkung individualisierter Leitungsformen in der kirchli-

[904] Erzieherin, f30.
[905] Erzieherin, f25.
[906] Z. B.: Pastor, f26.
[907] Pastorin, f29.
[908] Pastorin, f26.

chen Personalführung führen.[909] Oder umgekehrt: Dass sich diese Leitungskultur in der Praxis der Gespräche widerspiegelt und durch diese nicht verändert wird.

Ein Vergleich der Motive und Erwartungen, die insbesondere Pfarrpersonen für die (weitere) Einführung der Personalentwicklungsgespräche benennen, zeigt, dass diese sich deutlich auch als Organisatoren der Gemeinden verstehen (Motivationssteigerung der Mitarbeitenden usw.), die maßgeblich Verantwortung für die Organisationsstrukturen tragen.

Sie sehen dabei zugleich das Risiko, das für die eigene Berufsgruppe durch den Zuwachs weiterer Organisationsverantwortung vor allem in »zeitlicher Überforderung«[910] besteht. Sie nehmen das aber nicht zum Anlass, eine alternative Rollendefinition vorzunehmen oder das Vorhaben der Personalentwicklungsgespräche generell abzulehnen. Im Gegenteil: Sie sehen sich neben ihren klassischen Rollen als Seelsorger und Prediger genauso in der Rolle der Organisationsverantwortlichen in den Gemeinden. Die These der Synode, dass Pastoren immer mehr mit Organisationsaufgaben betraut sind, ohne dafür andere Arbeiten abzugeben, bestätigt sich an dieser Stelle.[911]

Gegenüber der Mehrheit von Pastoren, die als Entscheider und Impulsgeber eine hohe Autonomie in der Ausübung ihrer Rolle signalisieren, spricht eine kleine Gruppe von Pfarrpersonen davon, dass sie sich durch die Person des Superintendenten deutlich zur Teilnahme genötigt sah, »der wir nicht widersprechen wollten«[912]. Hier deutet sich ein zweiter Typus eines stärker in Linie gedachten Pfarramtsverständnisses (zumindest für den Bereich der Personalführung) an.

Die quantitativen Daten der Studie relativieren dieses Bild des pastoralen Amtes als Motor für Veränderung, sofern diejenigen Pfarrpersonen mit einbezogen werden, die nicht als Leitungspersonen Gespräche geführt haben:

> *»Im Hinblick auf eine flächendeckende Einführung erweisen sich Pastor/innen als diejenige Berufsgruppe, die hier das größte Maß an Skepsis zum Ausdruck bringt: 33% von ihnen halten dies »auf keinen Fall« bzw. »eher nicht« für sinnvoll. Dabei sind die angeführten Gründe breit gefächert: Vor allem wird der Zeitaufwand im Vergleich zum Ergebnis als zu hoch empfunden. Außerdem wird Freiwilligkeit der Teilnahme als notwen-*

---

[909] Dieser Befund spiegelt sich auch in der berufsgruppenspezifischen quantitativen Analyse wider (Leitungspersonen und Mitarbeitende): »Der ›Stellenwert der eigenen Arbeit im Rahmen der Gesamtorganisation‹, das eigene ›Verhältnis zur Gesamtorganisation‹ sowie ›Kooperation und Kommunikation mit anderen Mitarbeiter/innen‹ nahmen in den Gesprächen mit Pastor/innen erkennbar weniger Raum ein als bei allen anderen Berufsguppen.« (Ceconi et al. 2007b, 187).

[910] Pastor, f53.

[911] Vgl. auch die quantitativen Daten zur Berufsgruppe der Pastorinnen und Pastoren (Mitarbeitende und Leitungspersonen): »Was die Themenschwerpunkte anbelangt, so spielte in den PE-Gesprächen mit Pastor/innen mehr als bei allen anderen das Zeitmanagement eine besondere Rolle. Außerdem bildeten Arbeitsinhalte, neue Aufgabenfelder sowie Fortbildung und Qualifizierung wesentliche Schwerpunkte (vgl. Schaubild 75).« (Ceconi et al. 2007b, 187).

[912] Pastor/Psychologe, f29.

dige Bedingung genannt; Leitungspersonen seien nicht angemessen qualifiziert, die Organisation benötige ein Leitbild und die PE-Gespräche müssten mit leistungsorientierter Bezahlung verknüpft werden.«[913]

Das pastorale Amt als Anwalt theologischer Reflexion in der kirchlichen Organisation wird nicht benannt.

2.4.2.2 Ephorales Amt

Die unterschiedlichen Items im Fragebogen erlauben eine differenzierte Betrachtung der Entscheidungsfindung unterschieden nach den jeweiligen Entscheidungsebenen. Für die Funktion des Superintendenten ist naturgemäß vor allem die Kirchenkreisebene von Belang.[914]

Die entsprechenden Äußerungen spiegeln auch in der Befragung das komplexe Zusammenspiel der verschiedenen Gremien auf Kirchenkreisebene wider, wie es bereits unter D.1.3.2 dargestellt wurde.

Die beiden Grundtypen in der Ausgestaltung des ephoralen Amtes werden wieder erkennbar: Der entscheidungsorientierte Typus (acht Nennungen) einerseits, der fallweise durchaus vehement erlebbar wird, wenn Verantwortliche zur Teilnahme am Pilotprojekt »mehr oder weniger von [Superintendent] verdonnert.«[915] werden bzw. festgestellt wird: »der Superintendent hat es beschlossen«[916]. Dabei handelt es sich nicht nur um eine Wahrnehmung anderer Leitungspersonen sondern »entspricht [auch der] Vorstellung der Leitungsperson vom Superintendenamt«[917] selbst.

Andererseits wird das ephorale Amt ausgestaltet als Impulsgeber, geprägt durch persönliches Interesse und Reflexionsbereitschaft (sechs Nennungen). Hier wird im Zuge der Einführung der Personalentwicklungsgespräche ein Prozess vorangehender inhaltlicher Auseinandersetzung initiiert. Der Superintendent erscheint stärker in einer moderierenden und impulsgebenden Funktion. Er bringt Gesprächsprozesse in Gang und liefert inhaltliche Anregungen. Häufig geschieht das analog zum Pastor als Impulsgeber auf gemeindlicher Ebene.

Dementsprechend gestaltet sich das Zusammenspiel des Superintendenten mit anderen Akteuren auf Kirchenkreisebene unterschiedlich.

Im Einzelfall treten Superintendent und Verwaltungsleiter als Einheit auf und verleihen so dem Projekt eine entsprechende Dynamik. In vielen Fällen scheint es so, als bewirke der Superintendent einen entsprechenden Kirchenkreisvorstands-

---

[913] Ceconi et al. 2007b, 189.
[914] Items f25 und f28.
[915] Erzieherin, f26.
[916] Pastor, f25.
[917] Pastorin, f28.

beschluss[918], der dann das Vorgehen verbindlich macht und auf Gremienebene absegnet.

Schließlich erscheint auch die Zustimmung der Kirchenkreis- bzw. Pfarrkonferenz von nicht geringer Bedeutung und wird darum in einigen Fällen eingeholt. Auch dort wo ein personen- und entscheidungsorientiertes Amtsverständnis vorherrscht, kommt es zur Vorstellung in der Kirchenkreis- bzw. Pfarrkonferenz.

Ein Zusammenwirken mit dem Kirchenkreistag wird nicht thematisiert.

Interessant ist auch die Einzeläußerung eines Verwaltungsbeamten, der das direkte Gespräch mit dem Superintendenten sucht und damit zeigt, dass dieser Weg offenbar geeignet ist eine Idee über die Zustimmung des Superintendenten und durch dessen Fürsprache gezielt zu platzieren.[919]

2.4.2.3 Diakonin und Diakon

Diakoninnen und Diakone werden bei den Entscheidungsprozessen rund um die Personalentwicklungsgespräche nicht als Mitwirkende benannt und sind an der Durchführung der Personalentwicklungsgespräche nur selten als Leitungspersonen beteiligt (es sei denn über Kirchenkreiskonferenzen, sofern sie an diesen beteiligt sind). Die in den Voten zum Ausdruck kommende Perspektive ist individuell geprägt und befasst sich mit dem mutmaßlichen Nutzen für die eigene Arbeitssituation oder für die der Ehrenamtlichen.[920]

Diakone erscheinen an dieser Stelle nicht gut informiert über den Ablauf der Entscheidungsprozesse auf Gemeinde- und Kirchenkreisebene.[921] Das kann daran liegen, dass sie entweder nur über einen begrenzten Zugang zu entsprechenden Informationen verfügen oder diese Abläufe für ihre Tätigkeitsfelder schlicht nicht relevant erscheinen.

2.4.2.4 Kindertagesstättenleitung

Im Rahmen des Pilotprojektes werden die Leiterinnen von Kindertageseinrichtungen als wichtige Akteurinnen kirchlicher Personalführung erkennbar. Sie entscheiden nicht selten über die Einführung des Instrumentes, setzen sich dabei ins Benehmen mit Kirchenvorständen und Pastoren.

Sie sind auf Kirchenkreisebene aktiv und vernetzt, erarbeiten sich falls nötig selbst die notwendigen Informationen.

[918] Z. B.: »unklar, ob Superintendent oder Kirchenkreisvorstand sich entschieden hat.« (Pastor/Psychologe, f25).
[919] Verwaltungsbeamter, f25.
[920] Z. B.: »hab` gehört und gesagt, dass ich sie will.« (Diakonin, f26).
[921] Vgl. Ceconi et al. 2007b, 190.

Dabei wird deutlich, dass Konflikte durch Personalentwicklungsgespräche aktiv bearbeitet werden sollen und die Personalführung Verlässlichkeit und Kontinuität fördern soll.[922]

Das Instrument wird durchweg als Chance begriffen und so zeigen sich die Kindertagesstättenleiterinnen im Vergleich zu den anderen Handlungsträgern als ausgesprochen aufgeschlossen und innovationsbereit.[923]

Erzieherinnen wie auch deren Leitungspersonen zeigen (quantitativ) die geringste Zurückhaltung gegenüber Gesprächen über den eigenen Glauben im Rahmen der Personalentwicklungsgespräche. »In faktorenanalytischer Bündelung zeigt sich dieser Befund besonders klar: Die Erwartung, dass durch PE-Gespräche hierarchische Strukturen klar und konstruktiv geregelt werden (Faktor II), wird von Erzieherinnen in deutlich geringerem Maße geteilt. Dagegen gehen sie mehr als andere davon aus, dass ganzheitliche Begegnung und Unterstützung ermöglicht wird (Faktor III). Damit zeigen diese Mitarbeiterinnen eine größere Offenheit als andere Berufsgruppen für seelsorgerliche und geistliche Inhalte im PE-Gespräch.«[924]

So verwundert es nicht, dass Mitarbeitende in Kindertageseinrichtungen »noch expliziter als andere […] ihre *Leitungsperson* in den Gesprächen als ›Vermittlerin von besseren Möglichkeiten‹, als ›aufmerksame/r Zuhörer/in‹ und als ›Seelsorger/in‹«[925] wahrnehmen.

2.4.3 Konsistoriale Leitungsformen: Verwaltungsleitung, Kirchenkreis-Einrichtungsleitung

Die im Bereich von Kirchengemeinden und Kirchenkreisen erkennbaren partizipativen Strukturen erscheinen in Kirchenverwaltungen und Einrichtungen nicht in gleicher Weise ausgeprägt. Hier ist kirchliche Personalführung stärker als Element einer Linienorganisation ausgeformt. Es sind einzelne Leitungspersonen, die hier die Entscheidung zur Teilnahme am Pilotprojekt und zur Durchführung der Personalentwicklungsgespräche treffen. In Einzelfällen werden die Mitarbeitenden im Vorfeld in Kenntnis gesetzt oder es findet ein begrenzter Beratungsprozess mit den Abteilungsleitern statt. Es handelt sich durchweg um eine »Leitungsentscheidung«[926], die »in der Leitungsebene im Amt getroffen«[927] wird.

Einzelne Einrichtungen (gemeindenahe Dienste) verfügen durch Vorstände oder Beiräte über konsultative Gremien, die in die Entscheidungsprozesse mit einbezogen werden. Hier wie auch im obigen Fall gilt, dass die Entscheidungs-

[922] Erzieherin, f29.
[923] Erzieherin, f29.
[924] Ceconi et al. 2007b, 196. Vgl. auch Schaubild 80: Ebd., 208.
[925] Ceconi et al. 2007b, 196.
[926] Geschäftsführer, f26.
[927] Verwaltungsbeamter, f26.

und Beteiligungsprozesse klar definiert sind. Unklarheiten im Blick auf Verantwortlichkeit und Entscheidungsträger sind nicht erkennbar.

Auch hier werden wieder beide Varianten deutlich: Das impulsgebende Gremium einerseits und die einzelne Leitungsperson, die das Gremium mit Impulsen versieht und sich ein entsprechendes Einverständnis holt.

Im Einzelfall erscheinen Verwaltungsleiter als Impulsgeber, die durch gute Vernetzung über ein großes Maß an Information verfügen, die bei anstehenden Projekten auf landeskirchlicher Ebene »selbst davon Wind bekommen«[928].

Ähnlich wie in Gemeinden und Kirchenkreisen wird mit den Personalentwicklungsgesprächen in den Einrichtungen eine Verbesserung der Führungskultur intendiert[929] oder aus einer unmittelbar erkennbaren Problemlage heraus gehandelt.[930]

Die Mitarbeitenden lassen in den quantitativen Daten erkennen, dass Leitungspersonen im Verwaltungsbereich »offenbar besonders stark an der Formulierung der Zielvereinbarungen mitwirken. Bei 43 % der Verwaltungsmitarbeitenden haben sie oft bzw. immer die Zielvereinbarungen formuliert. Rund die Hälfte der Verwaltungsmitarbeitenden (49%) hat deren Formulierung ›nie‹ selbst vorgenommen; in anderen Berufsgruppen haben Mitarbeitende offenbar an dieser Stelle wesentlich öfter die Initiative ergriffen.«[931]

2.4.4 *Zusammenfassung: Personalentwicklungsgespräche im Horizont der Akteurdimension*

Auch in der Akteurdimension zeigt sich, dass die Intentionen der Synode und die Vorgaben der Kirchenleitung hinsichtlich der Personalenwicklungsgespräche von der Kirchenleitung vor Ort keineswegs ungebrochen rezipiert werden. Das Pilotprojekt erfährt in der Praxis eine spezifische Interpretation und im Zuge der Evaluation werden einige besondere Merkmale der Akteursrollen sichtbar, die sich mitunter ihrerseits von den Wahrnehmungen der Syndalen abheben.

Pastorinnen und Pastoren nehmen ihre Schlüsselrolle in der kirchlichen Organisation und auch ihre Bedeutung für Wandlungsprozesse wahr und wollen in dieser Rolle bewusst agieren. Sie schließen sich aber den Reformbestrebungen der Kirchenleitung nicht ungebrochen an. In ihrer eher skeptischen Grundhaltung bringen sie den institutionellen Aspekt von Kirche zum Tragen. Durch eine häufig personalisierte und personzentrierte Form der Leitung geben sie – ähnlich wie die Superintendentinnen und Superintendenten – im Bereich der Personalführung der Partizipation manchmal wenig Raum. Die Beteiligung derjenigen Gremien, die formalrechtlich als Anstellungsträger fungieren, wird wenig berücksichtigt.

---

[928] Verwaltungsbeamter, f25.

[929] Krankenschwester, f29.

[930] Arbeitnehmerin, f28.

[931] Ceconi et al. 2007b, 193.

Das gilt auch für das ephorale Amt. In den Voten der Leitungspersonen spiegelt sich zugleich die Unsicherheit hinsichtlich der inhaltlichen Klärung des Superintendentenamtes wider, die bereits in der Synode formuliert wurde. Die Ungeklärtheit führt zu deutlich unterschiedlichen Ausprägungen der Amtsrolle und der Art und Weise von Leitung, in Abhängigkeit von der jeweiligen Leitungsperson. Das legt die Vermutung nahe, dass auch die Ausgestaltung der jeweiligen Personalentwicklungsgespräche höchst unterschiedlich verläuft und unter einem einheitlichen formalen Rahmen sich sehr unterschiedliche Inhalte und Verläufe ergeben. Der in der Synode diskutierte und in der RVO-JG kodifizierte Standard bleibt dabei vermutlich rein formaler Natur.

Hinsichtlich der Konsensbildung auf Kirchenkreisebene wird die Pfarr- bzw. Kirchenkreiskonferenz als Schlüsselgremium erkennbar. Durchweg wird hier um Akzeptanz geworben und – mitunter durch mehrfache Beratung – ein weitgehender Konsens erzielt. Über die Konferenz erfolgt auch die Impulsgabe an die Ortsgemeinden. Kirchenkreistag und Kirchenkreisvorstand spielen demgegenüber eine nachgeordnete Rolle.

Kirchenvorstand und Kirchenkreisvorstand als geschäftsführende Gremien zeigen sich im Zusammenhang der Personalentwicklungsgespräche unterschiedlich selbstbewusst. Selbstgewusstes Agieren und das Wahrnehmen unmittelbarer Personalverantwortung scheinen in direkter Abhängigkeit zum Verhalten der jeweiligen Pfarrperson bzw. der ephoralen Leitungsperson zu stehen.

Eine Bereitschaft und Bewusstheit, der theologischen Reflexion und Konsensbildung Raum zu geben, wie sie in der Synode sichtbar wurde, ist nicht erkennbar. Auf Kirchenkreisebene scheint diese Funktion eher in der Pfarrkonferenz beheimatet.

Leitungspersonen in Verwaltungen und Einrichtungen zeigen sich als klassische Führungskräfte einer Linienorganisation. Im hierarchisch gegliederten Kontext treffen sie klare Führungsentscheidungen. Konsultative Elemente werden in Beiräte ausgegliedert. Konsensuale Konzepte von Leitung spielen hier keine Rolle.

Erstaunlicherweise sind es die Leiterinnen von Kindertageseinrichtungen, denen es gelingt, in den Personalentwicklungsgesprächen auch den Aspekt der Kirche als Glaubensgemeinschaft zu thematisieren. Sie zeigen dafür die größte Offenheit und zeigen damit mehr als andere Berufsgruppen einen mehrdimensionalen Zugang zur kirchlichen Personalführung.

In Form der Leitungskreise verfügen sie außerdem über ein Gremium, in dem Konsensbildungsprozesse ablaufen und in welchen die Einheit der Arbeit auf Kirchenkreisebene gefördert wird. Bemerkenswert ist allerdings, dass dieses Gremium zum einen nicht formal in die Leitungsstruktur der Kirchenkreise eingebunden ist und zum anderen auch in der kirchenleitenden Debatte zum Pilotprojekt keine Erwähnung findet.

Schließlich ist auch auffällig, dass der Kirchenkreistag als synodales Leitungsgremium, im Hinblick auf Entscheidungen und Motive zur Durchführung des

Pilotprojektes kaum Erwähnung findet und praktisch nicht als eigenständiger Akteur wahrgenommen wird. Das steht im Gegensatz zu den diesbezüglich formulierten Anliegen in der synodalen Diskussion.

In den quantitativen Daten zeigt sich, dass sich die Leitungspersonen insgesamt eher nicht als Coach oder Trainerin verstehen, diesem in der Synode fallweise diskutierten Rollenbild also bewusst nicht entsprechen, sondern sich eher als »engagierte Leitungsperson«, »aufmerksame/r Zuhörer/in« oder »Vermittler/in von besseren Möglichkeiten« begreifen.[932]

[932] Ceconi et al. 2007b, 93-96.

E Ergebnisse

Das von Reuter grundlegend entworfene Modell eines dreischichtigen Kirchenbegriffs und die von mir entwickelte Adaption als dreidimensionales Modell zum Verständnis kirchlicher Personalführung erweist sich als leistungsfähig für die Beschreibung der in diesem Feld auftretenden Spannungs- und Konfliktfelder. Die Darstellung der Diskurse durch die Grunddimensionen Kirchenbegriff (Aspektdimension), Sozialform (Sozialdimension) und handelnde Akteure (Akteurdimension) beschreibt in Verbindung miteinander die Aufgabe kirchlicher Personalführung umfassend.

Der Versuch einer stärkeren, zielgerichteten Steuerung auch im Personalbereich erscheint zunächst als Reaktion kirchenleitender Akteure auf die einschlägig diskutierten Krisenphänomene. Durch den Aufbau einer spezifisch kirchlichen Personalführung und die Einführung von Jahresgesprächen soll die kirchliche Organisation in Aufbruchstimmung versetzt und gestärkt werden. In der praktischen Durchführung kommt es zu einem spezifisch kirchlichen Rezeptionsprozess der Jahresgespräche, der zum Teil anders verläuft als in der Landessynode antizipiert.

Entscheidende Beobachtungen und Akzentuierungen sollen nachfolgend in den Grunddimensionen noch einmal zusammengefasst werden.

1 Aspektdimension

Mit Hilfe des dreischichtigen Kirchenbegriffs ließen sich die für die Personalführung relevanten dogmatischen Traditionsbestände verschiedenen Ebenen zuweisen und neu ordnen. Damit konnten unter anderem sowohl die Grenzen einer organisationsförmigen Deutung von Kirche sichtbar gemacht, als auch die unterschiedlichen Rollen, die Mitarbeitende unter dem Aspekt der Kirche als Glaubensgemeinschaft und als Rechtsgemeinschaft einnehmen, deutlich hervorgehoben werden.

1.1 Wahrnehmung der Mitarbeiterrollen im Horizont eines dreischichtigen Kirchenbegriffs

Im Horizont eines dreischichtigen Kirchenbegriffs wird im Blick auf die Mitarbeiterrolle deutlich, dass vom Mitarbeitenden als Teil der Kirche als Glaubensgemeinschaft anders zu reden ist als vom Mitarbeitenden als Teil – und diesem Falle Beschäftigter – der Kirche als Rechtsgemeinschaft. Die Mitarbeiterrolle für entgeltlich Beschäftigte konstituiert sich zunächst auf der Ebene der Kirche als politische Gemeinschaft, insofern die kirchliche Organisation in der Rolle der Arbeitgeberin agiert.

Es zeigt sich insbesondere in der synodalen Diskussion wie auch in der Kirchenleitung vor Ort, dass diese notwendige Differenzierung in der Praxis kirchlicher Personalführung nicht immer erkennbar wird.

In der Diskussion um die Jahresgespräche werden mehrfach die verschiedenen Ebenen des Kirchenbegriffs kurzschlüssig miteinander verbunden und die Personalführung gerade nicht durch eine differenzierte Praxis professionalisiert, sondern im Gegenteil einseitig theologisch aufgeladen. Ein unterkomplexer Kirchenbegriff läuft an dieser Stelle Gefahr, neue Konfliktfelder zu erzeugen, indem die organisatorische Zugehörigkeit der Mitarbeitenden mit ihren Glaubensüberzeugungen unmittelbar gekoppelt wird, so dass aus der Glaubensüberzeugung heraus Mitarbeiterpflichten begründet werden.

Im Sinne eines dreischichtigen Kirchenbegriffs kann im Kontext der Jahresgespräche die aus der individuellen Glaubensüberzeugung sich ergebende Motivation wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Diese Motivation kann auch individuell zu hoher Einsatzbereitsschaft und überdurchschnittlichem Engagement führen. Wird in normativem Sinne mit Begriffen, die die Kirche als Glaubensgemeinschaft beschreiben, operiert, um etwa die Rechenschaftspflicht oder die Loyalitätspflicht von Mitarbeitenden zu begründen, werden die verschiedenen Ebenen des Kirchenbegriffs nivelliert und der Begründungszusammenhang evangelischer Kirche aus der Glaubensgemeinschaft heraus wird erheblichen Missverständnissen ausgesetzt. Insbesondere die reformatorische Tradition fordert hier eine deutliche Unterscheidung.

(Genauso wäre ja auch umgekehrt nicht akzeptabel, wenn ein Mitarbeiter mit Verweis auf seine Glaubensüberzeugung und den von ihm vertretenen Kirchenbegriff bestimmte Arbeitsleistungen verweigert, die aufgrund des Beschäftigungsverhältnisses erwartbar sind.)

1.2 Chancen eines differenzierten Kirchenbegriffs im Kontext organisationsförmiger Personalführung

Die Anwendung eines reflektierten und differenzierenden Kirchenbegriffs kann vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen mit den Jahresgesprächen als Herausforderung kirchlicher Personalführung verstanden werden.

Zum einen wird theologische Bildung im Sinne einer theologischen Differenzierungs- und Urteilsfähigkeit zu einem wesentlichen Desiderat zukünftiger Führungspraxis. Die Untersuchungen haben gezeigt, dass hier nicht nur ein Nachholbedarf für die theologische Theoriebildung besteht, sondern auch bei den Akteuren kirchlicher Personalführung immer wieder Unsicherheit herrscht. Als herausragendes Beispiel sei hier an die Unsicherheiten und Missverständnisse im Zusammenhang geistlicher Leitung erinnert.

Zum anderen stellt sich damit verschärft die Frage nach dem Ort der Verständigung über die Konzepte und Modelle kirchlicher Selbstdeutung. Diese bilden einen wesentlichen Hintergrund nicht nur der Jahresgespräche. Die Interaktion im Rahmen der Jahresgespräche könnte ein solcher Ort der Verständigung sein, wird aber bisher dafür offenbar kaum oder gar nicht genutzt.

In der Debatte um die Jahresgespräche erweisen sich die synodalen Leitungsformen als Ort leistungsfähiger theologischer Reflexion und Verständigung. Die Untersuchung hat gezeigt, dass im Blick auf die Jahresgespräche an keiner anderen Stelle eine vergleichbar differenzierte und theologisch fundierte Wahrnehmung und Diskussion des Themas geleistet wurde wie in der Landessynode.

1.3 Zielsysteme als aktuelle Spielart der Leitung durch das Wort?

Vor diesem Hintergrund ist zu fragen, wie sich diese Steuerung durch Ziele verhält zu dem traditionellen Paradigma von der Leitung durch das Wort. Die Gesprächsförmigkeit der Jahresgespräche hatte dazu geführt, dass dieses Konzept immer wieder in die Diskussion eingebracht wurde. Es scheint ungebrochen zu den breit akzeptieren Traditionsbeständen evangelischer Kirche zu gehören, die maßgeblich die kirchliche Identität bestimmen.

Der zu beobachtende Wechsel im Modus der Steuerung weg von der Rahmensetzung durch Kirchenordnungen hin zu Zielsystemen, kann als Chance verstanden werden. Die mit der veränderten Selbstdeutung verbundene Veränderung im Verständnis kirchenleitenden Handelns erscheint in der Praxis noch nicht immer praktikabel, weil die Abstimmung verschiedener Systembereiche und die Individualisierung von Leitung ihr Grenzen setzen.

Die Diskussion um Ziele und Zielvorstellungen kann aber einen Gesprächsprozess in Gang setzen, der im Horizont eines mehrschichtigen Kirchenbegriffes die Diskussion um die Selbstdeutung der kirchlichen Organisation institutionalisiert und auf diese Weise die kirchentheoretische Reflexion kirchlicher Personalführungs- und Leitungsprozesse fördert. Wiederum stellt sich die Frage nach dem konkreten Ort, an dem der Diskurs über die notwendigen Vermittlungsprozesse stattfindet.

1.4 Allgemeines Priestertum und Jahresgespräche

Das allgemeine Priestertum, das im Ausgangspunkt der synodalen Debatte als wesentliches Merkmal evangelischer Kirchenpraxis immer wieder hervorgehoben wurde, verliert im Verlauf der Diskussion an Bedeutung. Weder durch die Beteiligung der entsprechenden Gremien wird die mit dem egalitären Grundgedanken reformatorischer Kirche verbundene Genossenschaftsstruktur im Kontext der Jahresgespräche realisiert, noch gelingt es, den im allgemeinen Priestertum angelegten Gedanken einer funktionalen Differenzierung des Verkündigungsauftrages im Sinne einer Teilhabe aller Mitarbeitenden zu realisieren. Darum bleibt auch fraglich, ob die Forderung aus der Synode, alle Mitarbeitenden zur Teilhabe am Verkündigungsauftrag zu bewegen, um so der Akzeptanzkrise der Kirche entgegenzuwirken, hinreichend Gehör findet.

Möglich ist, dass die Teilhabe je konkret in den Gesprächen realisiert wird. D. h. dass die Leitungspersonen gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeiten, wie in der jeweiligen Arbeitssitution ein Beitrag zur Kommunikation des Evangeliums geleistet werden kann und wie gesprächseröffnende Kontakte mit der Kirche realisiert werden können. Dies wird allerdings in den Evaluationsdaten nicht fassbar, da die Ergebnisse der jeweiligen Gespräche der Verschwiegenheit unterworfen sind. Letzteres war während der Durchführung des Projektes stets ein wichtiges Thema; darum war es in der Evaluationsstudie auch ausgesprochen schwierig, Daten über den Inhalt und die Qualität der getroffenen Zielvereinbarungen zu gewinnen.

1.5 Normativität der Ortsgemeinde und die Frage nach der theologischen Begründung anderer Gemeindeformen und Hierarchieebenen

Abgesehen von der intensiven Auseinandersetzung mit dem Gemeindebegriff und Kirchenbegriff in der Synode ist diese Diskussion bei der Kirchenleitung vor Ort zunächst nicht erkennbar.

Trotz in der Praxis nachweisbarer fortschreitender Ausdifferenzierung der funktionalen Arbeitsteilung in der Kirche, die auch eine breitere Wahrnehmung der Vielfalt kirchlicher Orte einschließt, wird in der Synode in erstaunlicher Vehemenz an der Normativität der Ortsgemeinde festgehalten. Für die Entscheidungsträger handelt es sich hier offenbar um einen wichtigen Ort religiöser Erfah-

rung, der darüber hinaus – nicht zuletzt wegen der Akzentuierung des Gemeindebegriffs in der Reformation – ein Idealbild evangelischer kirchlicher Existenz zu verkörpern scheint.

Auch wenn diese Vehemenz bei der Kirchenleitung vor Ort nicht in gleicher Weise spürbar wird, ist dieses Festhalten insbesondere deshalb bemerkenswert, weil die synodalen Entscheidungsprozesse längst kirchliche Formen hervorgebracht und auch forciert haben, die über die Ortsgemeinde hinausweisen. Insofern bilden synodale Diskussion und synodale Beschlusslage einen »double bind« (Doppelbotschaft), dessen Genese weiter zu klären wäre. Im Rahmen dieser Arbeit ist das nicht leistbar. Ein Forschungsdesiderat wäre es in jedem Fall nicht zuletzt deshalb, weil die Mehrzahl der gegenwärtigen Reformprogramme auf eine deutliche Veränderung der bisherigen ortsgemeindlichen Strukturen zielt. Bei genauerer Kenntnis der Sachlage wären Widerstände und Konflikte an dieser Stelle möglicherweise vermeid- oder zumindest vermittelbar.

Die ekklesiologische Beschreibung des Kirchenkreises, der Sprengel- und Landeskirchenebene muss auch vor diesem Hintergrund weiterhin als dringendes theologisches Desiderat markiert werden. Die Wahrnehmungen im Bereich kirchlicher Personalführung zeigen, dass insbesondere auf Kirchenkreisebene unklar ist, ob es sich um eine kirchliche Ebene handelt, die im Sinne einer Regionalkirche eigene Verständigungsprozesse und eigene geistliche Leitungsakteure benötig, oder ob es sich schlicht um eine Verwaltungsgliederung handelt, die in einer linienförmig gedachten professionellen Kirchenorganisation aufgeht. Sofern sich die Landessynode weiter als Ort der grundsätzlichen theologischen Verständigung versteht, wäre hier die Diskussion zu führen, wie die einzelnen Ebenen und ihr Zusammenspiel auch ekklesiologisch näher zu bestimmen sind.[933]

Die Einführung zielorientierter Leitungsprozesse könnte diesem Klärungsprozess Vorschub leisten, denn sie erfordert eine klare und konsensfähige theologische Beschreibung der verschiedenen landeskirchlichen Ebenen über die Ortsgemeinde hinaus. Dabei stellt sich insbesondere die Frage, wie die im Blick auf die Synodendiskussion wesentlich steuernden ekklesiologischen Konzepte für die Mittelebene entfaltet werden:

Zum einen gilt in der Synode das Konsensprinzip, zumal wenn ekklesiologische Grundsatzfragen berührt sind. Dies wird von den Synodalen auch angesichts episkopaler Leitungsansprüche vehement verteidigt. Der Rückbezug auf die biblisch-lutherische Tradition stellt dabei einen hinsichtlich der Legitimation von Konsensentscheidungen wichtigen Bezugspunkt dar.

[933] Uta Pohl-Patalong hat hierzu das Modell kirchlicher Orte vorgeschlagen (Pohl-Patalong 2003) und diskutiert dieses auch in Auseinandersetzung mit der Regionalisierungsdebatte (Pohl-Patalong 2008). Des Weiteren zur Frage des Bedeutungswandels der sog. Mittelebene: Hermelink 2008 und Weymann 2006.

Kirche wird weiterhin verstanden als durch Wortverkündigung und Darreichung der Sakramente konstituiert. Auffindbar und erkennbar geschieht das in den Gemeinden. Darum ist häufig von Gemeinde und nicht von Kirche die Rede. Eine Konzeption im Hinblick auf die ekklesiologische Bedeutung der Gesamtkirche wird in der Synode kaum erkennbar. Gewürdigt wird in der Regel ihre organisatorische Bedeutung.

Da die Ebene des Kirchenkreises nicht zuletzt wegen der organisationspolitischen Weichenstellungen der Synode auch zukünftig in Konkurrenz zu den Kirchengemeinden stehen wird, ist allein schon aus kirchenpolitischen Erwägungen die Frage nach den Begründungszusammenhängen dieser Organisationsebene zu klären.

Im Kontext der Jahresgespräche werden in der Diskussion die entsprechende Theorielücken zwar immer wieder aufgezeigt, aber nicht bearbeitet.

1.6 Frage nach der kirchlichen Einheit

In der synodalen Diskussion spielt – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Kommunikationsbedingungen moderner Organisationen – immer wieder die Frage nach der Einheit eine Rolle. Mitarbeitende sollen motiviert werden, sich in die Gemeinschaft einzufügen und Zielorientierung soll die wechselseitige Bezogenheit kirchlicher Organisationseinheiten aufeinander fördern.

In der Debatte um die Jahresgespräche wird anschaulich, dass vor diesem Hintergrund die Einheit der Landeskirche hinsichtlich ihres theologischen Selbstverständnisses nur begrenzt herstellbar ist. Angesichts der praktischen Handlungserfordernisse kann der Diskurs nicht unbegrenzt fortgesetzt werden und auch die Effektivität diskursiver Prozesse wird immer wieder in Frage gestellt. Darauf wird pragmatisch mit der Konsensfindung in praktischen Fragen reagiert. Vor verschiedenen ekklesiologischen Hintergründen wird unter Einbeziehung aller Beteiligten ein Kompromiss ausgehandelt, der legitimierend an die gemeinsamen Grundlagen in Bibel und Bekenntnis rückgebunden wird.

So wird Einheit gegenwärtig weniger über die theologische Selbstverständigung der Kirche hergestellt, als vielmehr über das Aushandeln der für alle akzeptablen einheitlichen Organisationsstandards und deren Durchsetzung durch die kirchenleitenden Organe.

Vor diesem Hintergrund kommt darum Instrumenten wie dem Jahresgespräch in Zukunft vermutlich eine wachsende Bedeutung zu. Ob die intendierte inhaltliche Zielorientierung dadurch erreicht wird, bleibt zunächst offen.

In jedem Fall ist davon auszugehen, dass Kontraktmodelle zumindest ergänzend zum traditionellen Modell der Kirche als Diskursgemeinschaft hinzutreten. Es bleibt abzuwarten, ob sich dadurch auch das Verständnis kirchlicher Einheit verändert.

1.7 Frage nach der Rezeption neuer Steuerungsinstrumente

Nachdem die Betrachtung der Kirchenleitung vor Ort gezeigt hat, dass organisationsförmige Steuerungsinstrumente weitgehend akzeptiert werden, ist aus kirchenleitender Sicht die Frage nach einer angemessenen Reflexion der Rezeption solcher Instrumente zu fragen. Die bisherigen Evaluationen beziehen sich vornehmlich auf die Frage der Funktionsfähigkeit, der Effektivität und den Grad der Verbreitung. Damit korrespondiert in den Analysen zur Aspektdimension eine breite Entfaltung des rechtlichen Kirchenbegriffs. Die Leitungspersonen beschreiben diese Ebene des Kirchenbegriffs in vielen Facetten, während die Ebene der Kirche als Handlungsgemeinschaft und als Glaubensgemeinschaft nur knapp und weniger pointiert in die Voten Eingang findet.

Problematisch daran ist, dass (wie auch bei der Visitation gezeigt) die Fragen der rechtlichen Gestalt der Kirche nur in Korrespondenz mit dem Kirchenbegriff der anderen Ebenen sinnvoll diskutiert und bearbeitet werden können. Nur so kommt es zu einem reflektierten Austausch über die Kirchenbegriffe, die ja in Begriffen wie »Vision« und »Leitbild« anklingen.

Unstrittig scheint zu sein, dass Kirche sich als Organisation angemessen beschreiben lässt und die Gestaltung dieser Organisation mit Mitteln vonstatten geht, welche die Organisationslehre bereithält. An dieser Stelle hat sich – zumindest im Rahmen des Pilotprojektes – die Kontroverse über den Kirchenbegriff, die Meyer und Diem am Beispiel der Visitation geführt haben, überlebt.

Sofern allerdings die Differenzierung verschiedener Ebenen des Kirchenbegriffs fehlt, kann die Diskussion über verschiedene organisationstheoretische Ansätze in einer Ideologisierung münden, weil der entscheidende Begründungszusammenhang nicht benannt wird.

Hier bietet die von vielen Leitungspersonen angesprochene Zielorientierung möglicherweise einen Ausweg. Wenn es gelingt, die in der Managementlehre bekannte normative Ebene im Sinne des kirchlichen Auftrags zu reformulieren, eröffnet sich in der Rede von der zielorientierten Organisation eine Möglichkeit, die geglaubte Kirche zur Sprache zu bringen. Dafür bedürfte es allerdings einer Differenzierung des Zielbegriffs, der über die bisherige Praxis im Rahmen der Jahresgespräche hinausgeht und dem ein differenzierender und differenzierter Kirchenbegriff zugrundeliegt.

2 Sozialdimension

Ausgangspunkt der Diskussion um Personalentwicklung war die Erfahrung, dass auch personelle Ressourcen der Kirche nicht unbegrenzt zur Verfügung stehen. »Personalentwicklung« meinte zunächst in der synodalen Diskussion die Frage nach der Zahl theologischer Absolventen, die mit einer Pfarrstelle zu versorgen sind. Erst durch die Begrenztheit der Planstellen kamen Fragen der gezielten Per-

sonalauswahl in Blick und durch Teildienststellen die Frage nach den zu bewältigenden Inhalten der beruflichen Tätigkeit (nicht nur im Pfarramt). Im zweiten Schritt war auch zu klären, welche Berufsgruppe in der Kirche welche Aufgaben zu erledigen hat. Ein diffenziertes und aufgabenbezogenes Personalmanagement schien damit erforderlich.

Mit der Begrenzung der Ressourcen wird nun der Frage nach der Zielsetzung und Zielerreichung auch in der Personalführung eine zunehmende Bedeutung eingeräumt. Verschiedene Motive werden hier erkennbar, die in Korrespondenz stehen mit den Bemühungen, die gegenwärtig wahrgenommenen Krisen der Kirche zu bearbeiten:

Die Jahresgespräche sind verbunden mit dem Versuch, einen höchstmöglichen Wirkungsgrad der eingesetzten Mittel zu erzielen, um auf dieses Weise krisenbedingte Verluste auszugleichen. Zudem soll eine stärkere Integration der Arbeit der einzelnen Mitarbeitenden in die Gesamtzielsetzungen der Kirchenleitung gewährleistet werden. Schließlich geht es darum, die Handlungsmotivation der Mitarbeitenden zu stärken.

Dabei leiten übergeordnete Ebenen nicht mehr allein über die Kontrolle der Einhaltung rechtlicher Rahmen, sondern verpflichten die nachgeordneten Mitarbeitenden auf ihre Ziele, wie z. B. Kompensation von Einnahmeverlusten und Steigerung des Wirkungsgrades kirchlicher Arbeit. So steht bei der Frage nach der Sozialgestalt der Kirche die Frage nach einem organisationsförmigen Umbau an erster Stelle. Aber auch andere Aspekte der Sozialdimensionen erfahren – meist in Korrespondenz zum Aspekt der Organisation – eine neue Akzentuierung.

2.1 Ökonomisch geprägter Organisationsbegriff und kirchliche Kommunikationsmuster

Der ökonomisch geprägte Organisationsbegriff scheint gleichermaßen auf der Ebene der Synode wie auch der Kirchenleitung vor Ort bestimmend. Ziel ist dabei der Erhalt der Organisation. Die Daten der Evaluation zeigen aber zugleich, dass auch Aspekte des systemischen Organisationsbegriffes zum Tragen kommen, denn die prägnanten Kommunikationsmuster von Kirche verändern vor Ort auch die Praxis der Gespräche und sorgen für eine spezifische Rezeption.

In der synodalen Diskussion wird immer wieder darauf hingewiesen, dass durch Jahresgespräche stärker auf die Mitarbeitenden eingewirkt, die Arbeit in den einzelnen Gliederungen der Kirche stärker gesteuert werden soll. Besonders deutlich wird das, wenn es um die Interventionsmöglichkeiten der Superintendenten oder die Durchsetzung einer an den Bedürfnissen der kirchlichen Organisation ausgerichteten Fortbildungsplanung geht. Auch Effektivitätsgewinne in Personaleinsatz und Schwerpunktsetzung der individuellen Arbeit werden erhofft. Die Rezeption der Jahresgespräche durch die Kirchenleitung vor Ort erzeugt demgegenüber eine andersartige Akzentuierung. Wertschätzung und Wahrnehmung wurden zwar auch in der synodalen Diskussion angesprochen, sie werden aber vor

Ort als Schwerpunkt der Gespräche wahrgenommen. Im Horizont eines systemischen Organisationsbegriffs kann dies als Reframing des Konzepts Jahresgespräche durch die kirchliche Basis beschrieben werden. Die spezifischen, durch persönliche Wertschätzung in der Interaktion bestimmten Kommunikationsmuster der kirchlichen Organisation prägen die Praxis der Jahresgespräche.

Zugespitzt lässt sich sagen: Die Kirchenleitung intendiert mit der Einführung der Jahresgespräche eine Reform kirchlicher Praxis nicht zuletzt mit der Absicht der Effektivitätssteigerung. Die Kirchenleitung vor Ort rezipiert das Instrument in spezifischer Weise. Die Schwerpunkte der Gespräche werden neu akzentuiert und mit ihnen teilweise auch die mit den Gesprächen verbundene Systemlogik.

Dieser Prozess kann als Kontextualisierung gedeutet werden, die in der Analyse in ersten Zügen erkennbar wurde. Eine weitergehende Untersuchung lässt weitere Erkenntnisse über die kirchenspezifische Rezeption ökonomischer Steuerungsinstrumente und die Steuerungsmuster kirchlicher Organisation erwarten.

Gegenüber der Diskussion um Effektivität zeigt sich die Qualitätsdiskussion im kirchlichen Kontext als erheblich leichter anschlussfähig. Sie korrespondiert bei den Jahresgesprächen mit der Intensivierung von Wertschätzung und Wahrnehmung als typischen Grundmustern kirchlicher Sozialität.

Das Austragen und Klären von Konflikten wird in diesem Zusammenhang zwar erhofft, spielt aber in der Praxis nachweislich keine Rolle. Ob es sich auch hier um eine kirchenspezifische Rezeption im Sinne einer Tendenz zur Konfliktvermeidung handelt, kann nicht nachgewiesen, aber vermutet werden.

2.2 Breite Verwendung organisationsförmiger Sprachmuster

Obwohl die evangelische Tradition Konzepten formaler Einheitlichkeit eher kritisch gegenübersteht und die synodale Diskussion erhebliche Probleme bei der Konsensfindung im Blick auf ekklesiologische Grundentscheidungen zeigt, scheint die Deutung der Kirche als Organisation an der Basis unstrittig und breit akzeptiert. Gemessen am Sprachgebrauch der Leitungspersonen vor Ort kann – zumindest für das Pilotprojekt Personalentwicklungsgespräche – davon ausgegangen werden, dass über die Deutung der Kirche als Organisation kein Diskussionsbedarf mehr besteht und die Interpretation der Kirche als Organisation weitgehend ungebrochen akzeptiert wird. Die im Pilotprojekt zu Wort kommenden Leitungspersonen verwenden nahezu durchweg eine (am ökonomischen Organisationsbegriff orientierte) organisationsbezogene Sprache und akzeptieren Zielorientierung und Ergebnisprüfung als aktuell notwendige Handlungsmuster, um Kirche zu organisieren und zu steuern.

2.3 Jahresgespräche als Medium der Hoffnung auf Erfolg der Organisation

Auf synodaler wie auf örtlicher Ebene ist die Interpretation der Kirche als zielgeleitete Organisation gerade bei den Jahresgesprächen mit der Hoffnung verbunden, Kirche als erfolgreich und vital erleben zu können.

Die als Krisen wahrgenommenen Veränderungsprozesse in der evangelischen Kirche und in ihrer Stellung zur Gesellschaft lassen kirchliches Handeln oftmals als erfolglos und vergeblich erscheinen. Schrumpfungsprozesse lassen fragen, inwieweit die selbstgestellte Aufgabe einer flächendeckenden Versorgung als Volkskirche in Zukunft noch zu bewältigen ist, insbesondere im Blick auf das zur Verfügung stehende professionelle Personal.

Hier scheint die Orientierung auf konkrete Ziele hin zu helfen, um die Vorstellung einer Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten und mit den Veränderungen aktiv und gestaltend umzugehen. Der Verlusterfahrung wird die Erfahrung einer erfolgreichen Zielerreichung entgegengesetzt und so einer kollektiven Frustration der Mitarbeitendenschaft entgegengearbeitet.

Freilich erfordert dies, die Ziele entsprechend zu gestalten. Wird der aktuelle kirchliche Standard auch unter den Bedingungen der kommenden Jahrzehnte in den Zielen als Anspruch aufrechterhalten, so wird die Frustration unausweichlich. Ein Beispiel ist die aus dem Impulspapier der EKD bekannte Forderung des »Wachsens gegen den Trend«, die schon jetzt von verschiedenen Seiten als problematisch gewertet wird.[934]

Werden Zielvereinbarungen jedoch präzise auf schwindende Ressourcen abgestimmt, liegt in ihnen die Chance, eine realistische Wahrnehmung der organisatorischen Grenzen zu erreichen und sich in diesen Grenzen »erfolgreich« zu organisieren.

2.4 Interaktion als prägnante Sozialform

Während auf synodaler Ebene die Erwartung größerer Effektivität und verbesserter Steuerungsfähigkeit dominiert, werden auf örtlicher Ebene Jahresgespräche vor allem als Mittel interpretiert, Wahrnehmung und Wertschätzung als typische Muster kirchlicher Interaktion zu intensivieren. Durch die Jahresgespräche wird dieser Effekt bei den beruflich Beschäftigten offenbar durchaus erzielt. Die bewusste Pflege der typischen Sozialform kirchlicher Kommunikation wird durch die Jahresgespräche bewusst gepflegt.

Unter dem Aspekt der Interaktion tritt zugleich die mangelnde Differenzierung der Mitarbeiterrolle in der Aspektdimension hervor. Zusammen mit der Abgrenzung gegenüber Seelsorgegesprächen werden auch theologische Aspekte kirchlicher Leitung aus den Jahresgesprächen ausgegrenzt. Eine bessere Differen-

[934] Vgl. hierzu beispielhaft Karle 2010, bes. 71ff.

zierung würde hier für Transparenz sorgen und könnte so zu einer Entkrampfung der Interaktion im Blick auf die Fragen »geistlicher Leitung« führen.

2.5 Persönliche Gestaltungsfreiheit als Ausdruck institutioneller Freiheit

Dass Kirche geprägt ist durch die Signatur der Freiheit, wird am Beginn der Debatte um die Jahresgespräche deutlich, insofern Beteiligungsoffenheit und Transparenz auch unter Bedingungen der Knappheit in der Personalauswahl gefordert werden.

Bemerkenswert ist, dass durch die Leitungspersonen vor Ort die institutionelle Freiheit besonders als persönliche Entscheidungsfreiheit auch in der Leitungsrolle akzentuiert wird. Persönliche Neigungen und Interessen werden nicht selten als Grund für den Einstieg der jeweiligen Organisationseinheit in das System Jahresgespräche benannt.

Die Deutung der Kirche als Institution im Sinne eines Korrektivs gegenüber einer zunehmenden Organisationsförmigkeit wird kaum sichtbar. Das deckt sich mit der Beobachtung einer weitgehend ungebrochenen Akzeptanz des Organisationsparadigmas in der Kirchenleitung vor Ort.

2.6 Inszenierung gelungener Interaktion

Auf synodaler Ebene ist neben der Intention einer hierarchischen Durchstrukturierung der kirchlichen Organisation der Wunsch erkennbar, die Interaktion in der Kirche auch unter den Mitarbeitenden zu verbessern. Dies wird wirkungsvoll durch die Einführung von Jahresgesprächen inszeniert, die belegbar und sichtbar für eine Verstetigung des Austauschs zwischen Leitungspersonen und Mitarbeitenden sorgen.

Das oftmals bei der Einführung eingebrachte Argument, dass die Gespräche auf Augenhöhe stattfinden und damit besonders gut zur kirchlichen Kultur passen, wird für die Praxis der Gespräche vor Ort bestimmend. Besonders wechselseitige Wahrnehmung und Wertschätzung bestimmen hier das Gesprächsgeschehen.

Zudem wird die wechselseitige Bezogenheit von Individualität und Pluralität, die für die Tradition evangelischer Kirche typisch ist, durch die Jahresgespräche dargestellt.

Daneben kommen aber auch bestehende Hierarchien und Vorgesetztenverhältnisse zur Darstellung und zeigen so fortlaufend auf, dass auch Vorgesetzenverhältnisse die kirchliche Organisation bestimmen. Mit der Frage nach den zuständigen Gesprächspartnern werden Hierarchien geklärt und müssen im System Kirche, das auch durch genossenschaftliche Strukturen geprägt ist, nicht immer neu ausgehandelt werden.

2.7 Inzenierung als moderne und zukunftsfähige Organisation

Die inszenatorische Bedeutung der Jahresgespräche ist schließlich auch deshalb nicht zu unterschätzen, weil kirchliche Funktionsträger auf allen Ebenen hoffen, die Kirche so als moderne, professionell aufgestellte Organisation darstellen zu können. Dabei erweist sich dieser Wunsch als hilfreich, um seitens der Kirchenleitung Personalmanagementmethoden einzuführen.

Kirchenleitung wie Kirchenleitung vor Ort sind angesichts der sogenannten Krisenphänomene übereinstimmend der Meinung, dass Veränderungen und Reformen notwendig sind, um die kirchliche Organisation zukunftsfähig zu halten, oder zugespitzt: um deren Überleben zu sichern.

In der Außenwirkung scheint es dafür notwendig, sich als moderne und zeitgemäße Organisation zu präsentieren, die auch in ihrem Organisationshandeln auf der Höhe der Zeit ist (gilt auch für andere Bereiche, z. B. Online-Kommunikation, wo Kirche entsprechende Präsenzen aufbauen muss). Damit wird nicht zuletzt die Anschlussfähigkeit an die gesellschaftliche Kommunikation sichergestellt.

Mitarbeitenden ist es in diesem Zusammenhang offensichtlich wichtig, nicht in einer rückständigen Organisation zu arbeiten. Das wird an Voten wie »das war längst überfällig« deutlich. Diese Form der Reformfreude erleichtert es den kirchenleitenden Akteuren, neue Leitungsinstrumente einzuführen. Dies ist zugleich ein Erklärungsmodell für die relativ schnelle und breite Akzeptanz der Jahresgespräche in der Kirche.

3 Akteurdimension

Sowohl die Deutungen der Kirche im Horizont der Aspektdimension als auch die im Horizont der Sozialdimension haben konkrete Folgen für die Ausgestaltung der verschiedenen Leitungsrollen in der Kirche. Im Verlauf der Untersuchung wurden hier spezifische Veränderungen und Konfliktfelder ebenso deutlich wie die Entstehung neuer Muster.

3.1 Jahresgespräche als Personalisierung von Leitung

Jahresgespräche bewirken eine deutliche Personalisierung von Leitung und einen intensivierten Austausch der Leitungsperson mit den Mitarbeitenden. Das wurde in der Analyse durchweg deutlich. Damit verbunden ergibt sich die Frage, inwieweit darüber hinaus Abstimmungsprozesse auch in der Breite der Organisation stattfinden und verbessert werden.

Ein wesentliches Merkmal der Zielvereinbarungen ist, dass sie der Verschwiegenheit beider Gesprächsteilnehmer unterliegen. In Verbindung mit der Beobachtung, dass die Jahresgespräche in der Art und Weise ihrer Durchführung in nicht geringem Maße von der Persönlichkeit der Leitungsperson abhängen, ergibt sich

die Frage, wie Ergebnisse und Ziele in der kirchlichen Organisation miteinander kommuniziert und abgestimmt werden.

So sehr durch die Jahresgespräche das Ziel erreicht wird persönliche Verantwortlichkeiten zu schaffen, so sehr wird doch auch die Frage nach der wechselseitigen Abstimmung der jeweils Verantwortlichen virulent.

Beteiligung und Konsensualität als Signaturen evangelischer Kirchenleitung verlieren im gleichen Zug an Bedeutung. Die Analysen haben ergeben, dass synodale Gremien geringen Anteil an der Durchführung der Gespräche haben und auch Pfarr- und Kirchenkreiskonferenzen nicht immer als Orte der (theologischen) Meinungsbildung und Planung in die Einführungsprozesse eingebunden sind.

Im Bereich kirchlicher Personalführung scheint sich abzuzeichnen, dass die synodalen Elemente evangelischer Kirchenleitung abseits der grundsätzlichen Entscheidungen für die Einführung neuer Leitungsinstrumente, an Bedeutung verlieren. Das liegt in der Natur der Sache, denn nicht alle synodalen Gremien tagen so häufig, dass sie im operationalen Leitungsgeschäft tätig werden können.

Gleichwohl muss die Frage nach der Rückkoppelung der durch die Jahresgespräche intensivierten Abstimmungsprozesse um so dringender eine Antwort finden. Anderenfalls besteht die Gefahr eines Nebeneinanders von hochprofessioneller Linienorganisation und beteiligungsorientierter Synodalstruktur. Das freilich würde andere und neue Abstimmungsprobleme hervorrufen.

3.2 Akzeptanz statt Konsens?

An die Stelle der von Rössler beschriebenen »Loyalität« scheint im Laufe der Diskussion das kirchenpolitische Konzept der »Akzeptanz« zu treten, das weniger durch theologischen Konsens als vielmehr durch den pragmatischen Kompromiss geprägt ist. Das zeigt sich sowohl in der mit den Jahresgesprächen verbundenen Diskussion um das Pfarrerbild wie auch in der Debatte um das Bild der zukünftigen Ortsgemeinde und des ephoralen Amtes. Das Konzept der Diskursgemeinschaft, das als Zielhorizont durchaus mehrheitsfähig ist, kommt hier in der Praxis an seine Grenzen.

Es bleibt zu prüfen, ob durch das Konzept der Akzeptanz nicht das Konzept der Kirchenleitung durch das Wort in der Praxis zunehmend ins Hintertreffen gerät. Denn im Horizont einer zunehmend organisationsförmigen Kirche kann das Akzeptanz-Konzept auch in den Mustern eines internen Marketings beschrieben werden.

3.3 Verbindliche Kommunikation als neues Paradigma

Als neues Paradigma kirchlicher Leitung erscheint in der Personalführung vielfach der Begriff »verbindlicher Kommunikation« auf. Darin scheint neben dem Versuch, die Handlungs- und Steuerungsfähigkeit der kirchlichen Organisation zu

verbessern, auch die Notwendigkeit der strukturellen Verankerung von (Selbst)Verständigungsprozessen erkannt und benannt zu sein.

Offen ist, ob aus kirchenleitender Sicht unter verbindlicher Kommunikation vor allem Zielvorgaben im Sinne einer verlässlichen und einforderbaren Verhaltensweise verstanden werden. Oder ob darunter immer auch der Diskurs über die Frage der Selbstdeutung von Kirche und den sich daraus ergebenden Konsequenzen für die konkreten Gestaltungsaufgaben verstanden wird.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass die verbindliche Kommunikation untereinander sicher eine Möglichkeit ist, die Einheit und innere Bezogenheit der Landeskirche zu fördern. Ob sie ein Modell der Steuerung und zielorientierten inhaltlichen Gestaltung ist, erscheint anhand der Erfahrungen mit den Jahresgesprächen zumindest fraglich.

3.4 Bleibt das ephorale Amt ungeklärt?

Sowohl in der synodalen Diskussion wie auch in den Erfahrungen der Kirchenleitung vor Ort spiegelt sich eine große Unsicherheit in der Bestimmung der Inhalte und Rolle des ephoralen Amtes. Dies ist der Sache nach nicht neu und literarisch in den vergangenen Jahren mehrfach dokumentiert.[935]

Da die Jahresgespräche in ihrer konzeptionellen Anlage darauf ausgelegt sind, insbesondere auch die Rolle des Superintendenten zu stärken und ihm bzw. ihr explizit Aufgaben des Personalmanagements zuzuweisen, stellt sich die Frage nach der Klärung dieses Amtes in verschärfter Weise. Anderenfalls wird es kaum möglich sein, kirchliche Personalführung als einen strukturierten und vereinheitlichenden Prozess voranzutreiben. Es kommt – wie im Pilotprojekt zu beobachten – unter einer vergleichbaren äußeren Struktur zu höchst unterschiedlichen und individuellen Ausgestaltungen.

Das gerade in den neueren Visitationskonzepten favorisierte Rollenverständnis der Ephoren als Berater und Coach wird im Pilotprojekt eher zurückhaltend bewertet.

3.5 Kontraktmodelle als Steuerungsansatz für die Selbstdeutung von Kirche

Das von Karnetzki bereits für die Visitation vorgeschlagene Kontraktmodell, das im Horizont einer Verständigung über die Selbstdeutung von Kirche zu tragfähigen Verabredungen zwischen verschiedenen kirchlichen Ebenen führen soll, zeichnet sich auch in der Jahresgesprächen als zukunftsfähig ab. Gesprächsergebnisse sollen miteinander ausgehandelt werden, um dann schriftlich als Kontrakt festgehalten zu werden.

[935] Einen Überblick liefert: Weymann und Hahn 2006.

Für das Aushandeln der Kontrakte ist im Gespräch von Vorgesetzten und Mitarbeitendem das Jahresgespräch ein möglicher Ort. Wie diese Kontrakte in Beziehung gesetzt werden zu anderen Kontrakten ist weithin ungeklärt. Es bleibt abzuwarten, ob durch die Praxis der Jahresgespräche in Zukunft Zielvereinbarungen auch die Visitation beeinflussen und – wie in der badischen Landeskirche – zum Abschlussdokument der Visitationsprozesse werden.

4 Schlussbemerkung

Angesichts des beschriebenen Rezeptionsprozesses muss noch einmal deutlich hinterfragt werden, inwieweit durch das Instrument Jahresgespräche die Steuerbarkeit von Kirche tatsächlich verbessert wird. Auch wenn formal die Durchführung der Gespräche gewährleistet ist, bleibt offen inwiefern es zu Effektivitätssteigerungen oder einem verbesserten Ressourceneinsatz kommt. Der örtlichen Kirchenleitung sind mit Mitarbeiterzufriedenheit und Wertschätzung Dinge wichtig, die aus Sicht der synodalen Leitung nur einen Teil der Krisenbewältigung zu leisten im Stande sind.

Möglicherweise liegt der eigentliche Gewinn der Jahresgespräche nicht in der verbesserten Steuerung der Organisation, sondern in der Pflege der für die Kirche typischen prägnanten Kommunikationsmuster sowie in der Pflege einer Diskurskultur zwischen Leitungspersonen und Mitarbeitenden, die ebenfalls als typisch für die Tradition evangelischer Kirchenleitung angesehen werden kann. Die Jahresgespräche wären dann vor allem als ein Ort der kirchlichen Selbstvergewisserung angesichts der wahrgenommenen Krisen zu deuten. Gerade in dieser Hinsicht zeigen sie sich als effektiver Beitrag zum Erhalt der Leistungs- und Zukunftsfähigkeit der kirchlichen Organisation.

Der planmäßige Umbau der Kirche zur Organisation bleibt unter diesen Umständen möglicherweise eine Fiktion. Vielmehr ist eine durch neue Selbstdeutungsmuster erzeugte stetige Veränderung in einzelnen Bereichen zu erkennen. Diese mischt sich mit alten Mustern und bringt so gleichzeitig neue hervor.

Gerade in diesen komplexen Veränderungsprozessen bleibt die Entwicklung einer theologisch auskunftsfähigen und reflektierten Personalführung oder anders gesagt: einer leistungsfähigen Theorie kirchlicher Personalführung, eine bleibende Herausforderung.

Nicht um Werkzeuge und Systeme der Personalentwicklung nachträglich zu legitimieren und zu »taufen«, sondern um theologisch benennen zu können, worum es in der kirchlichen Personalführung als Mittel der Kirchenleitung geht und so die Personalentwicklung theologisch verantwortet und methodisch nachvollziehbar am Selbstverständnis der Kirche ausrichten zu können. Oder umgekehrt: Um am Thema der kirchlichen Personalführung den Diskurs über die Selbstdeutung der Kirche zu führen und konkret werden zu lassen.

Als ersten Ansatz hierfür verstehe ich das vorgestellte Modell der Grunddimensionen kirchlicher Personalführung, das hermeneutisch gesehen eine Verständigungsplattform bietet, weil es die verschiedenen Dimensionen kirchenleitenden Handelns im Hinblick auf die Frage der Personalführung erkennbar und differenzierbar macht und damit den Diskurs über mögliche Wege fördert und erleichtert.

Literaturverzeichnis

Quellen

Synodenprotokolle

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers (Hg.) (1996a): I. Tagung vom 19. bis 21. Februar 1996. Niederschrift über die 1. bis 6. Sitzung.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers (Hg.) (1996b): II. Tagung vom 17. bis 19. Juni 1996. Niederschrift über die 7. bis 11. Sitzung.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers (Hg.) (1997a): IV. Tagung vom 28. bis 31. Mai 1997. Niederschrift über die 20. bis 27. Sitzung.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers (Hg.) (1997b): V. Tagung vom 25. bis 28. November. Niederschrift über die 28. bis 34. Sitzung.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers (Hg.) (1998a): VI. Tagung vom 10. bis 13. Juni 1998. Niederschrift über die 35. bis 42. Sitzung.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers (Hg.) (1998b): VII. Tagung vom 24. bis 27. November 1998. Niederschrift über die 43. bis 52. Sitzung.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers (Hg.) (2001): XII. Tagung vom 16. bis 19. Mai 2001. Niederschrift über die 83. bis 89. Sitzung.

23. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers (2003a): IV. Tagung vom 18. bis 21. Juni 2003. Niederschrift über die 21. Sitzung.

23. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers (2003b): IV. Tagung vom 18. bis 21. Juni 2003. Niederschrift über die 22. Sitzung.

23. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers (2004): VI. Tagung am 2. bis 5. Juni 2004. Niederschrift über die 37. Sitzung.

Aktenstücke

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 3. Tätigkeitsbericht des Landessynodalausschusses zur I. Tagung der 22. Landessynode, 8. Februar 1996.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 16. Schreiben des Landeskirchenamtes betr. Personalentwicklung bei den Theologinnen und Theologen, 10. Juni 1996.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 16A. Bericht des Landeskirchenamtes betr. die Situation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Bereich der Landeskirche, 12. Juni 1996.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 3 E. Bericht des Landessynodalausschusses betr. Überprüfung kirchlicher Strukturen und Arbeitsformen in der Landeskirche, 15. Mai 1997.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 16 D. Bericht des Arbeits- und Dienstrechtsausschusses betr. Personalentwicklung bei Theologinnen und Theologen, 21. Mai 1997.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 45. Zum Berufsbild der Pfarrer und Pfarrerinnen, 29. Mai 1997.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 16 H. Bericht des Ausschusses für Schwerpunkte und Planung kirchlicher Arbeit betr. Personalentwicklung bei Theologinnen und Theologen; hier: Beratung des Abschnittes III Nr. 1 des Aktenstückes Nr. 16 D, 13. November 1997.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 45 A. Bericht des Gemeindeausschusses betr. das Berufsbild der Pfarrer und Pfarrerinnen, 20. November 1997.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 45 B. Schreiben des Landessuperintendenten für den Sprengel Calenberg-Hoya betr. Bericht des Bischofsrates betr. Beschreibung des Berufsbildes der Pfarrer und Pfarrerinnen, 30. April 1998.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 69. Bericht des Ausbildungsausschusses betr. Überprüfung der Aus-, Fort- und Weiterbildung; hier: Überprüfung der Fortbildung, 13. Mai 1998.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 80. Schreiben des Landeskirchenamtes betr. Regelmäßige Personalentwicklungsgespräche, 9. Oktober 1998.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 16 L. Bericht des Ausbildungsausschusses betr. Überprüfung der Qualifikationskriterien für den Pfarrberuf und Förderung von Team-, Motivations- und Integrationsfähigkeit von Pastorinnen und Pastoren in der Aus- und Fortbildung sowie zu Veränderungen in der zweiten Ausbildungsphase. 18. Mai 1999.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 45 D. Bericht des Gemeindeausschusses betr. Berufsbild der Pfarrerinnen und Pfarrer, 20. Mai 1999.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers (1999): Aktenstück Nr. 3 J. Tätigkeitsbericht des Landessynodalausschusses zur VIII. Tagung der 22. Landessynode, 27. Mai 1999.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 45 i. Bericht der Arbeitsgruppe zum Berufsbild der Pfarrer und Pfarrerinnen, 9. November 2000.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 143. Bericht des Arbeitsweltausschusses betr. Kirche als Arbeitsgeberin, 2. Mai 2001.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 72 M. Zwischenbericht des Gemeindeausschusses betr. Formulierung des Dienstauftrages der Superintendenten und Superintendentinnen, 16. November 2001.

22. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 3 P. Tätigkeitsbericht des Landessynodalausschusses zu XIII. Tagung der 22. Landessynode, 19. November 2001.

23. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 53. Abschlussbericht über die Arbeit der Steuerungsgruppe des Pilotprojekts »Einführung von Personalentwicklungsgesprächen«, Juni 2003.

23. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 53 A. Bericht des Arbeits- und Dienstrechtsausschuss betr. Einführung von Jahresgesprächen, 24. Mai 2004.

23. Landessynode der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers: Aktenstück Nr. 98. Bericht des Perspektivausschusses betr. Zukunft gestalten – Perspektiven und Prioritäten für das Handeln der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers, 23. Mai 2005.

Weitere Quellen

Arnoldshainer Konferenz: Visitationsordnung der Arnoldshainer Konferenz, in: ABlEKD 1976, 91.

Evangelische Kirche in Deutschland: Kirchengesetz zur Regelung der Dienstverhältnisse der Pfarrerinnen und Pfarrer in der Evangelischen Kirche in Deutschland. PfDG.EKD, vom 10.11.2010, in: ABl. EKD 2010, 307, Berichtigung vom 4. Juli 2011, ABl. EKD 2011, 149 und KABl. 2012, 234.

Evangelische Landeskirche in Baden: Das Orientierungsgespräch. Ein Leitfaden, Karlsruhe 2012. http://www.vkm-baden.de/dateien/orienti.pdf (24.01.2013).

Evangelische Landeskirche in Baden: Kirchliches Gesetz über die Ordnung der Visitation, vom 15.04.2000, in: Gesetzes- und Verordnungsblatt der Evangelischen Kirche in Baden 7 (2000), 105-112.

Evangelische Landeskirche in Württemberg: Personalentwicklung in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg. Konzept verabschiedet vom Evangelischen Oberkirchenrat am 8. September 1998, Stuttgart 1998.

Evangelischer Oberkirchenrat der Evangelischen Landeskirche in Baden: Nach vorne schauen. Arbeitshilfe zur Visitation, Karlsruhe o. J. [2000].

Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers, Mitteilung K7/1999. Einführung von Personalentwicklungsgesprächen, 1999.

Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers: Evaluation der Jahresgespräche, August 2012. http://www.evlka.de/jahresgespraeche/intern/getBin.php3?id=5261 (16.11.2012).

Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers: Kirchengemeindeordnung vom 28.04.2006. KGO, in: KABl. 2006, 62, zuletzt geändert durch Artikel 1 des Kirchengesetzes vom 13. Dezember 2012, KABl. 2012, 327.

Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers: Kirchengesetz über die Visitation. VisG, in: KABl. 1981, 2, zuletzt geändert durch Artikel 3 des Kirchengesetzes vom 15. Juli 2005, KABl. 2005, 180.

Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers: Kirchengesetz über den Finanzausgleich in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers, vom 13.12.2006. FAG, in: KABl 2006, 183, geänd. durch das Kirchengesetz vom 7. Dezember 2011, KABl 2011, 262.

Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers: Kirchenkreisordnung. KKO, in: KABl. 2000, 47, berichtigt 102, zuletzt geändert durch Kirchengesetz vom 19. Juli 2012, KABl. 2012, 226.

Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers: Kirchenverfassung der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers (KVerf), in: KABl. 1971, 189, zuletzt geändert durch das Kirchengesetz vom 7. Dezember 2011, KABl. 2011, 263.

Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers: Leitfaden zur Visitation, Hannover 2005.

Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers: Rechtsverordnung über die Übertragung von Verwaltungsaufgaben auf das Kirchenkreisamt. RVO-ÜbVwKKA, in: KABl. 1995, 184, zuletzt geändert durch Artikel 10 der Rechtsverordnung.

Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers: Rechtsverordnung zur Durchführung von Visitationen. VisVO, in: KABl. 1997, 266, zuletzt geändert durch die Rechtsverordnung vom 15. Dezember 2011, KABl. 2011, 274.

Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers: Rechtsverordnung über die Führung von Jahresgesprächen, vom 31.01.2005. RVO-JG, in: KABl. 2005, 18.

Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers: Rechtsverordnung über den Finanzausgleich in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers, vom 13.12.2006. FAVO, in: KABl. 2006, 191, zuletzt geändert durch die Rechtsverordnung vom 10. Dezember 2010, KABl. 2010, 159.

Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers: Rundverfügung K5/2012. Visitation von Kirchengemeinden, Hannover 2012.

Landeskirchenamt der Evangelisch-lutherische Kirche in Bayern: Das Mitarbeitendenjahresgespräch. Leitfaden, München 2002.

Vereinigte Evangelisch-Lutherische Kirche Deutschlands: Kirchengesetz zur Regelung des Dienstes der Pfarrer und Pfarrerinnen in der Vereinigten Evangelisch-Lutherischen Kirche Deutschlands. PfG, vom 02.11.2004, in: ABl. VELKD Bd. VII, 250, berichtigt 366, zul. geänd. durch das Kirchengesetz vom 15. November 2007 ABl. VELKD Bd. VII, 376.

Vereinigte Evangelisch-Lutherische Kirche Deutschlands: Richtlinien der Bischofskonferenz über die Visitation, vom 8. November 1963 und 20. Oktober 1981, in: J. Frank und E. Wilkens (Hg.), Ordnungen und Kundgebungen der VELKD, 2. Aufl. Berlin 1966, B 140.

Sekundärliteratur

Anselm, Reiner; Hermelink, Jan (Hg.): Der Dritte Weg auf dem Prüfstand, Göttingen 2006.

Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer: Personalführung und Personalentwicklung in Wirtschaft, Kirche und Diakonie, Karlsruhe 1997.

Barrenstein, Peter: Aufgewacht. »eMp«: Die Idee einer kleinen Revolution. In: A. Brummer und W. Nethöfel (Hg.): Vom Klingelbeutel zum Profitcenter? Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche, Hamburg 1997, 129–134.

Barrenstein, Peter: Verbesserung von Führen und Leiten in der evangelischen Kirche. Einführung in die Problemstellung, 2009. http://www.ekd.de/vortraege/weitere/090925_barrenstein_forum3_fuehren_leiten.html (20.04.2012).

Barth, Hans-Martin: Einander Priester sein, Göttingen 1990.

Barth, Karl: Kirchliche Dogmatik Bd. IV/1, Zollikon-Zürich 1953.

Barth, Thomas: Elemente und Typen landeskirchlicher Leitung, Tübingen 1995.

Bassler, Karin: Finanzmanagement als Chance kirchlichen Lernens. Betriebswirtschaftliche und praktisch-theologische Analysen zu neuen Steuerungsinstrumenten der evangelischen Kirchen in Baden-Württemberg, Leipzig 2006.

Beckmann, Jens: Wohin steuert die Kirche? Die evangelischen Landeskirchen zwischen Ekklesiologie und Ökonomie, Stuttgart 2007.

Berg, Hans Georg; Schmidt, Eva Renate: Beraten mit Kontakt. Gemeinde- und Organisationsberatung in der Kirche. Ein Handbuch, Offenbach 1995.

Biermann, Dorothea; Drechsler, Jürgen; et al.: Leitfaden für eine Veränderung der Visitation, Hannover 2003.

Bingener, Reinhard: Dorniger Dritter Weg, in: FAZ 2012, 21.11.2012. http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/streikrecht-dorniger-dritter-weg-11967573.html (16.04.2013).

Blaschke, Klaus (Hg.): Evangelisches Kirchenrecht der Nordelbischen Kirche, Kiel 1983.

Bleicher, Knut: Das Konzept integriertes Management. Visionen, Missionen, Programme, 6. Aufl. Frankfurt/Main 2001.

Bölts, Stefan; Nethöfel, Wolfgang (Hg.): Aufbruch in die Region. Kirchenreform zwischen Zwangsfusion und profilierter Nachbarschaft, Hamburg 2008.

Bosse-Huber, Petra: Geistlich leiten in der evangelischen Kirche. Referat im Forum »Führen und Leiten«, 2009. http://www.ekd.de/vortraege/090925_bosse_huber_forum_fuehren_leiten.html (20.04.2012).

Breitenbach, Günter (1994): Gemeinde leiten. Eine praktisch-theologische Kybernetik, Stuttgart 1994.

Brummer, Arnd; Nethöfel, Wolfgang (Hg.): Vom Klingelbeutel zum Profitcenter? Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche, Hamburg 1997.

Campenhausen, Axel v.: Kirchenleitung, in: ZEvKR 29 (1984), 11–34.

Campenhausen, Hans v.: Die Schlüsselgewalt der Kirche, in: EvTh, IV (1937), 143–169.

Ceconi, Christian; Hartmann, Christian; Mainusch, Rainer (Hg.): Ziele vereinbaren - Ziele erreichen. Jahresgespräche in der Kirche, Hannover 2007a.

Ceconi, Christian; Lukatis, Ingrid; Lukatis, Wolfgang: Evaluation des Pilotprojekts »Personalentwicklungsgespräche in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers«. In: C. Ceconi, C. Hartmann und R. Mainusch (Hg.): Ziele vereinbaren - Ziele erreichen. Jahresgespräche in der Kirche. Hannover 2007b, 11–285.

Ceconi, Christian; Lukatis, Ingrid; Lukatis, Wolfgang: Evaluation des Pilotprojekts »Personalentwicklungsgespräche« in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers. Ergänzende Tabellen und Schaubilder, o.J. [2007]. http://www.evlka.de/jahresgespraeche/intern/getBin.php3?id=1024 (15.06.2012).

Dabrock, Peter: Diakonie: die Gabe der Dienstgemeinschaft und die Aufgabe ihres Managements, in: DWI-Jahrbuch 41 (2010), 204–230.

Diem, Hermann: Die Kirche und ihre Praxis, München 1963.

Diem, Hermann: Kirchenvisitation als Kirchenleitung, in: U. A. Wolf (Hg.): Sine vi - sed verbo. Hermann Diem. Aus Anlass der Vollendung seines 65. Lebensjahres am 2. Februar 1965, München 1965, 161–182.

Diem, Hermann: Ja oder nein. 50 Jahre Theologe in Kirche und Staat, Stuttgart 1974.

Dittmer, Johannes: Grundsätzliche Überlegungen zu »Kirche« und »Gemeinde« im Blick auf Fragen von Regionalisierung und Strukturreform, Hannover 2007. http://www.fest-heidelberg.de/images/FestPDF/01_dittmer.doc (19.08.2010).

Dombois, Hans Adolf: Grundlagen und Grundfragen der Kirchenverfassung in ihrer Geschichte, Bielefeld 1974.

Dombois, Hans Adolf: Oekumenisches Kirchenrecht, Bielefeld 1961

Dombois, Hans Adolf: Verfassung und Verantwortung, Bielefeld 1983.

Emse, Heide; Dehm, Christian: Personalentwicklung aus der Leitungsperspektive, in: PTh 92 (2003), 187–198.

Evangelische Landeskirche in Württemberg: Wirtschaftliches Handeln in der Kirche. http://www.kirchegestalten.de/cms/startseite/wirtschaftliches-handeln/das-projekt (01.02.2013).

Evangelisch-Lutherischer Dekanatsbezirk München; McKinsey und Company: Das Evangelische München-Programm (eMP). Überarb. Fassung zum Stand der Umsetzung im Juli 1998, basierend auf der Zusammenfassung der Ergebnisse vom 22. Juli 1996, München 1998.

Famos, Cla Reto: Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis. Ein Beitrag zur ökonomischen Reflexionsperspektive in der praktischen Theologie, Münster 2005.

Goertz, Harald; Härle, Wilfried: Priester/Priestertum II/1, in: TRE, Bd. 27, Berlin – New York 1997, 402–410.

Greiner, Dorothea: Geistliche Begleitung - mehr als Personalentwicklung, in: Dies., E. Noventa, K. Raschzok und A. Schödl (Hg.): Wenn die Seele zu atmen beginnt… Geistliche Begleitung in evangelischer Perspektive, 2. Aufl. Leipzig 2007, 300–317.

Grethlein, Christian: Pfarrer(in)sein als christlicher Beruf. Hinweise zu den veränderten Rahmenbedingungen einer traditionellen Tätigkeit, in: ZThK 98 (2001), 372–398.

Grethlein, Gerhard: Personalführung in der Kirche? Ein ungeliebtes Problem - zur Diskussion gestellt, in: DtPfrBl 91,4 (1991), 149.

Grethlein, Gerhard: Entstehungsgeschichte des Dritten Weges, in: ZEvKR 37 (1992), 1–27.

Grünwaldt, Klaus; Hahn, Udo (Hg.): Visitation – urchristliche Praxis und neue Herausforderungen der Gegenwart, Hannover 2006.

Härle, Wilfried: Art. Kirche VII, in: TRE, Bd. 18, Berlin – New York 1989, 281–293.

Härle, Wilfried: Dogmatik, Berlin 1995.

Hartmann, Christian: Zwischen Organisation und Gemeinschaft. Personalentwicklungsgespräche in der hannoverschen Landeskirche, in: W. Vögele (Hg.): Auf dem Prüfstand. Personalentwicklung in der Kirche, Rehburg-Loccum 2002, 69–78.

Hartmann, Christian: Jahresgespräche in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers. In: W. Vögele (Hg.): Personalentwicklung und Leitungsaufgaben in den Landeskirchen, Rehburg-Loccum 2004, 27–44.

Hauschild, Wolf-Dieter: Zur Geschichte des ephoralen Amtes. In: V. Weymann und U. Hahn (Hg.): Die Superintendentur ist anders, 2. verb. Hannover 2006, 9–55.

Hauschildt, Eberhard: Ist die Kirche ein Unternehmen? Zur ökonomischen Gütertheorie und der Praxis im Evangelischen Dekanat Wiesbaden, in: PTh 93 (2004), 514–528.

Hauschildt, Eberhard: Hybrid. Evangelische Großkirche vor einem Schub an Organisationswerdung. Anmerkungen zum Impulspapier »Kirche der Freiheit« des Rates der EKD und zur Zukunft der evangelischen Kirche zwischen Kongregationalisierung, Filialisierung und Regionalisierung, in: PrTh 96 (2007a), 56–66.

Hauschildt, Eberhard: Organisation der Freiheit. Evangelisch Kirche sein verändert sich, Hannover 2007b. http://www.ekd.de/download/07-11-19-Hauschildt_Organisation_der_Freiheit_(2).pdf (02.05.2012).

Heckel, Johannes: Lex charitatis. Eine juristische Untersuchung über das Recht in der Theologie Martin Luthers, 2. Aufl. Köln 1973.

Heimbucher, Martin; Weth, Rudolf (Hg.): Die Barmer Theologische Erklärung. Einführung und Dokumentation, 7. überarb. u. erw. Aufl. Neukirchen-Vluyn 2009.

Hermelink, Jan: Wie hat die Kirche Erfolg? In: WzM 56 (1) (2004), 38–54.

Hermelink, Jan: Die Freiheit des Glaubens und die kirchliche Organisation. Praktisch-theol. Bemerkungen zum Impulspapier des Rates der EKD »Kirche der Freiheit«, in: PTh 96 (2007), 45–55.

Hermelink, Jan: »Sind Sie zufrieden?«. Die Domestizierung des Pfarrberufs durch die kirchliche Organisation, in: Ders.; S. Grotefeld (Hg.): Religion und Ethik als Organisationen - eine Quadratur des Kreises? Zürich 2008, 119–143.

Hermelink, Jan: Regionalisierung in theologischer Perspektive, in: S. Bölts und W. Nethöfel (Hg.), Aufbruch in die Region. Kirchenreform zwischen Zwangsfusion und profilierter Nachbarschaft, Hamburg 2008a, 59–78.

Hermelink, Jan: Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens. Eine praktisch-theologische Theorie der evangelischen Kirche, Gütersloh 2011.

Hermelink, Jan; Wegner, Gerhard (Hg.): Paradoxien kirchlicher Organisation. Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche, Würzburg 2008.

Herms, Eilert: Die Lehre im Leben der Kirche, In: Ders. (Hg.): Erfahrbare Kirche. Beiträge zur Ekklesiologie, Tübingen 1990, 119–156.

Jäger, Alfred: Diakonie als ökonomisches Unternehmen. Bielefeld-Bethel 1984.

Jäger, Alfred: Diakonie als christliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik, Gütersloh 1986.

Jäger, Alfred: Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft. Wirtschaftsethische Analysen und theologische Perspektiven, Gütersloh 1993.

Josuttis, Manfred: Visitation und Kommunikation. In: PTh 64 (1975), 43–75.

Josuttis, Manfred: »Unsere Volkskirche« und die Gemeinde der Heiligen, Gütersloh 1997.

Karle, Isolde: Der Pfarrberuf als Profession. Eine Berufstheorie im Kontext der modernen Gesellschaft, Gütersloh 2001.

Karle, Isolde: Kirche im Reformstress, Gütersloh 2010.

Karnetzki, Manfred: Das visitatorische Amt der Kirche, in: PTh 73 (1984), 156–170.

Kirche der Freiheit. Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD, hg. v. Kirchenamt der EKD, Hannover 2006.

Krause, Friedrich: Visitation als Chance für den Gemeindeaufbau, Göttingen 1991.

Krause, Friedrich: Begegnungsfeld Visitation, Leipzig 2003.

Kress, Hartmut; Daiber, Karl-Fritz: Theologische Ethik – Pastoralsoziologie. Stuttgart 1996.

Kühn, Ulrich: Kirche VI, in: TRE, Bd. 18, Berlin – New York 1989, 262–277.

Lasogga, Mareile; Hahn, Udo (Hg.): Die Visitation, Hannover 2010.

Laube, Martin: Die Kirche als »Institution der Freiheit«, in: C. Albrecht (Hg.): Kirche. Stuttgart 2011, 131–170.

Lindner, Herbert: Kontinuität und Systematik. Auf dem Weg zur Personalentwicklung in evangelischen Kirchen, in: PrTh 37 (2002), 253–264.

Lindner, Herbert; Herpich, Roland: Kirche am Ort und in der Region, Stuttgart 2010.

Lohmann, David: Das Bielefelder Diakonie-Management-Modell, Gütersloh 1997.

Lührs, Hermann: Kirchliche Dienstgemeinschaft. Genese und Gehalt eines umstrittenen Begriffs, in: KuR (2007), 220–246.

Luther, Martin: Von weltlicher Obrigkeit, München 1965.

Luther, Martin: Vorrede. Unterricht der Visitatoren an die Pfarrherrn im Kurfürstentum zu Sachsen, in: WA, 26, 195–201.

Merz, Rainer: Dienst und Profession. Diakoninnen und Diakone zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Heidelberg 2008.

Meyer, Hans Philipp: Die Visitation als Aufsicht mit dem Wort und Mitteln des Rechts, in: ZEvKR 18 (1973), 164–177.

Meyns, Christoph: Management als Mittel der Kirchenreform. Modelle der Begegnung von Theologie und Ökonomie. In: I. Karle (Hg.): Kirchenreform. Interdisziplinäre Perspektiven, Leipzig 2009, 161–175.

Nassehi, Armin: Soziologie. Zehn einführende Vorlesungen, Wiesbaden 2008.

Neebe, Gudrun: Apostolische Kirche. Grundunterscheidungen an Luthers Kirchenbegriff unter besonderer Berücksichtigung seiner Lehre von den notae ecclesiae, Berlin 1997.

Neubert-Stegemann, Redlef: Personalentwicklung - ein anderer Blick auf die kirchlichen Berufe. eine Werkstattskizze, in: K. Kammholz und H. C. Knuth (Hg.): Solo verbo. Festschrift für Bischof Dr. Hans Christian Knuth, Kiel 2008, 246–253.

Niedersächsisches Innenministerium: Auf dem Weg zu einem modernen Personalmanagement, Hannover März 2002.

Niens, Hans (Hg.): Das Recht der Evangelischen Landeskirche in Baden, Karlsruhe 1982.

Oechsler, Walter A.; Eichenberg, S.: Konzeptionelle Grundlage eines Zielvereinbarungssystems öffentlichen Dienst, in: W. Bungard und O. Kohnke (Hg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen, Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene, Wiesbaden 2000, 203–218.

Pannen, Friedemann: Ohne Ziel zu Zielen. Jahresgespräche in der Kirche – Kritik und Anregungen aus der Perspektive der Organisationsentwicklung, in: PTh 96 (2007), 30–44.

Pastoralsoziologisches Institut Hannover (Hg.): Visitation im Spannungsfeld von Aufsicht und Beratung. Ein Workshop des Pastoralsoziologischen Instituts der Evangelischen Fachhochschule Hannover zur Zukunft der Visitation, Hannover 2000.

Pausch, Eberhard: Überlegungen zum Gegenstand der Kirchentheorie. Ein Vorschlag zur Präzisierung im Anschluss an Reiner Preul und Gudrun Neebe, in: KuD 47 (2001), 275–289.

Peters, Christian: Visitation, kirchengeschichtlich, in: TRE, Bd. 35, Berlin – New York 2003, 151–163.

Plathow, Michael: Lehre und Ordnung im Leben der Kirche heute. Dogmatische, rechtstheologische und pastoraltheologische Überlegungen zu den Lebens- und Visitationsordnungen unserer evangelischen Kirche, Göttingen 1982.

Plathow, Michael: Visitatio est gubernatio et reformatio. Visitation als kirchenleitendes Handeln, in: KuD 37 (1991), 142–158.

Pohlmann, Wolfhard: Theologische und praktische Impulse für die Visitation aus der Landeskirche Hannover, in: W. Vögele (Hg.): Personalentwicklung und Leitungsaufgaben in den Landeskirchen, Rehburg-Loccum 2004, 109–120.

Pohl-Patalong, Uta: Ortsgemeinde und übergemeindliche Arbeit im Konflikt. Eine Analyse der Argumentationen und ein alternatives Modell, Göttingen 2003.

Pohl-Patalong, Uta: Regionalisierung als Zukunftsmodell? Implikationen und Alternativen einer Debatte, in: S. Bölts und W. Nethöfel (Hg.), Aufbruch in die Region. Kirchenreform zwischen Zwangsfusion und profilierter Nachbarschaft, Hamburg 2008, 91–107.

Preul, Reiner: Kirchentheorie. Wesen, Gestalt und Funktionen der evangelischen Kirche, Berlin 1997.

Preul, Reiner: Kirche als Unternehmen, in: Ders. (Hg.): Die soziale Gestalt des Glaubens. Aufsätze zur Kirchentheorie, Leipzig 2008, 52–63.

Projektgruppe Lernende Organisation Kirche: Lernende Organisation Kirche: Erkundungen zu Kirchenkreis-Reformen, Leipzig 2004.

Reuter, Hans-Richard: Der Begriff der Kirche in theologischer Sicht, in: G. Rau, H.-R. Reuter und K. Schlaich (Hg.): Zur Theorie des Kirchenrechts, Gütersloh 1997, 23–75.

Reuter, Hans-Richard: Kirchenspezifische Anforderungen an die privatrechtliche berufliche Mitarbeit in der evangelischen Kirche und ihrer Diakonie. Theologisches Gutachten im Auftrag des Rates des EKD, in: R. Anselm und J. Hermelink (Hg.): Der Dritte Weg auf dem Prüfstand, Göttingen 2006, 33–68.

Richardi, Reinhard: Die Dienstgemeinschaft als Grundprinzip des kirchlichen Arbeitsrechts, in: S. Muckel (Hg.): Kirche und Religion im sozialen Rechtsstaat. Berlin 2003, 727–742.

Richardi, Reinhard: Arbeitsrecht in der Kirche. 5. Aufl. München 2009.

Ritschl, Albrecht: Die Begründung des Kirchenrechts im evangelischen Begriff von Kirche, in: ZKR 8 (1869), 220–279.

Röhr, Thomas: Personalpolitik aus Sach- und Menschengerechtem. Unternehmensethik in theologischer Perspektive, Gütersloh 1998.

Roloff, Jürgen: Die Torheit des Kreuzes und die Weisheit der Personalentwicklung. Acht Thesen, in: M. Hoffmann (Hg.): Kanzel und Kontrolle. Über Freiheit und Frechheit der kirchlichen Rede, Tübingen 2002, 31–40.

Rössler, Dietrich: Grundriss der praktischen Theologie, 2., erw. Aufl. Berlin 1994.

Rössler, Dietrich: Moderation der Diskurse. Praktisch-theologische Erwägungen zu Art und Aufgabe der evangelischen Kirchenleitung, in: F. Hauschildt (Hg.): Sine vi, sed verbo. Die Leitung der Kirche durch das Wort Gottes. Wenzel Lohff zum 80. Geburtstag, Leipzig 2005, 157–172.

Schedler, Kuno; Proeller, Isabella: New public management. Bern 2000.

Scherle, Peter: Kirchliche Berufe. Plädoyer für eine erneuerte evangelische Ämterlehre, in: PrTh 44 (1) (2009), 6–15.

Schindehütte, Martin: Theologische Überlegungen zum Thema Personalentwicklung, in: W. Vögele (Hg.): Personalentwicklung und Leitungsaufgaben in den Landeskirchen, Rehburg-Loccum 2004, 55–70.

Schöni, Walter: Praxishandbuch Personalentwicklung. Strategien, Konzepte und Instrumente, Chur 2001.

Schwartz, Werner: Dienstgemeinschaft – gelebte Praxis oder arbeitsrechtliches Phantom? In: DWI-Jahrbuch 41 (2010), 231–247.

Schwarz, Peter: Management in Nonprofit-Organisationen. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw., 2., aktualisierte Aufl. Bern 1996.

Schwarz, Peter: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), 6. Aufl. Bern 2009.

Sehling, Emil (Hg.): Die evangelischen Kirchenordnungen des XVI. Jahrhunderts I/1, 1. Hälfte, Leipzig 1902.

Stellungnahme des Pastorenausschusses, in: Christian Ceconi, Christian Hartmann und Rainer Mainusch (Hg.): Ziele vereinbaren - Ziele erreichen. Jahresgespräche in der Kirche. Hannover 2007, 316–319.

Tiling, Peter v.: Dienstgemeinschaft, in: RGG, 4. Aufl., Tübingen 1999, 840–841.

Tillich, Paul: Das Leben und der Geist. Die Geschichte und das Reich Gottes, 4. Aufl. Berlin 1987.

Vögele, Wolfgang (Hg.): Auf dem Prüfstand: Personalentwicklung in der Kirche, Rehburg-Loccum 2002.

Vögele, Wolfgang (Hg.) (2004): Personalentwicklung und Leitungsaufgaben in den Landeskirchen, Rehburg-Loccum 2004.

Wegner, Gerhard: Was ist geistliche Leitung? Zehn Vorschläge zur Verständigung über Führung in Kirche und Diakonie, in: PTh 96 (4) (2007), 185–200.

Wegner, Gerhard: Selbstorganisation als Kirche? In: J. Hermelink und G. Wegner (Hg.): Paradoxien kirchlicher Organisation. Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche, Würzburg 2008, 277–332.

Weymann, Volker: Zum Profil der Ephorien angesichts von Veränderungsprozessen in den letzten Jahren, in: Ders. und U. Hahn (Hg.): Die Superintendentur ist anders, 2. verb. Aufl. Hannover 2006, 127–158.

Weymann, Volker; Hahn, Udo (Hg.): Die Superintendentur ist anders, 2. verb. Aufl. Hannover 2006.

Wolf, Erik: Ordnung der Kirche. Lehr- und Handbuch des Kirchenrechts auf ökumenischer Basis, Frankfurt 1960.

Zobel, Hans-Joachim: Visitation als Baustein im Prozess der Gemeindeentwicklung. Neuorientierung der Visitation und Erfahrungen mit der Visitationsordnung der evang. Landeskirche in Baden, die am 1.1.2001 in Kraft getreten ist, in: Wolfgang Vögele (Hg.): Personalentwicklung und Leitungsaufgaben in den Landeskirchen, Rehburg-Loccum 2004, 131–138.

Nahezu alle (evangelischen) Großkirchen in Deutschland haben nach der Jahrtausendwende flächendeckend Mitarbeiter- oder Personalentwicklungsgespräche eingeführt. In der Hannoverschen Landeskirche wurde deren Einführung als „Jahresgespräche“ besonders breit diskutiert.
Die vorliegende Arbeit untersucht diese Diskussionen als Ausdruck eines veränderten Selbstverständnisses der gesamten Leitungspraxis der evangelischen Kirchen und stellt sie in den Kontext der Debatten zur kirchlichen „Organisationsreform“, die seit den 1990er Jahren die Praxis und Theorie der Kirche beschäftigen.
Anhand der Visitation wird ein Modell entwickelt, das kirchliches Leitungshandeln und die damit verbundenen Konflikte und Spannungsfelder in drei Grunddimensionen beschreibt und differenziert. In Anwendung auf die Jahresgespräche werden damit Konfliktstrukturen und Problemfelder sichtbar gemacht.
Auf diese Weise werden Personalentwicklung und Personalführung der Kirchen einer tiefergehenden praktisch-theologischen Reflexion unterzogen.



ISBN: 978-3-86395-181-8

Universitätsverlag Göttingen